
Del objeto cerámico al sujeto crítico, la transformación de los museos de Esplugues de Llobregat

Carme Comas Camacho
Conservadora en los
Museos de Esplugues
de Llobregat

Marina Pons Serra
Responsable de
comunicación en los
Museos de Esplugues
de Llobregat

Resumen

En las últimas décadas, ha destacado el desarrollo de la llamada *nueva museología*, una corriente que busca la democratización de los valores y de los productos culturales. Los museos han cambiado su centro de interés: del objeto expuesto fríamente han pasado a tener como objetivo principal llegar a todos los públicos. El visitante se entiende como destinatario, como usuario, como eje vertebrador que debe dar sentido a las propuestas.

Los museos de Esplugues han dado un giro importante en esta línea. El objetivo de la comunicación es compartir cómo hemos hecho este camino, valorar los resultados y reflexionar sobre las incógnitas de futuro.

Palabras clave:

Museología social. Nueva museología.
Gestión de públicos. Comunicación

Abstract

At the beginning of XXI century, the Social Museology has stood out as increasing trend on museology. This cultural current works on the democratization of values and cultural products. Museums have changed their focus of interest, from the object exposed to the publics. Currently, visitors are understood as an active user and not as a passive viewer, and Museums look for new proposals and ways to arrive and impact to them.

The Museums of Esplugues have adapted and addressed their exhibitions and activities to this new paradigm. The goal of this report is to share how they have planned this transition, how they evaluate and analyze these changes. and how they face the future.

Key words:

Social Museology. New museology.
Public management. Communication

Introducción

Esplugues de Llobregat presenta una economía basada, principalmente, en el sector servicios. Es un municipio de 46.146 habitantes, con una extensión de 4,6 km². La ciudad se encuentra en una situación geográfica privilegiada, limítrofe con la ciudad de Barcelona y en el cruce de importantes vías de comunicación.

En el último estudio realizado para diagnosticar la situación actual de la ciudad, recogido en el Plan estratégico Esplugues 2025¹, destacan dos problemáticas importantes: la cohesión social y la falta de una identidad compartida.

La orografía del municipio y el cruce de grandes vías de comunicación lo fragmentan en doce barrios desconectados entre sí. Y la falta de una identidad compartida de ciudad supone una pérdida de sentimiento de pertenencia, que desde el Departamento de Patrimonio Cultural se intenta paliar.

En este punto, entre mediados del siglo XIX y principios del XX, Esplugues de Llobregat destacó por tener una tradición ceramista importante, vinculada a la cerámica aplicada a la arquitectura. Es una tradición y una identidad hoy en día perdida y olvidada que se intenta recuperar a través de la difusión del eslogan "Esplugues, ciudad ceramista". Este concepto engloba la dinamización de diferentes recursos patrimoniales gestionados desde los museos municipales, vinculados a la producción de cerámica.

Por un lado, encontramos el Museo Can Tinturé, que es el que puede decirse que funciona a pleno rendimiento. Se trata de un museo monográfico que expone una de las colecciones de azulejo seriado catalán más importantes que se conservan y que engloba piezas desde el siglo XIV hasta el XX. Se inauguró en el 2003 en un edificio histórico emblemático con el objetivo de generar un recorrido estético y cronológico que sitúa el azulejo como obra de arte (fig. 1).

Por otro lado, en situación provisional desde su apertura pública en el 2002, tenemos el recinto de la antigua fábrica de cerámica Pujol i Bausis, hoy reconvertida en Museo de Cerámica La Rajoleta. Fue una de las empresas más importantes de producción de cerámica arquitectónica durante el periodo modernista en Cataluña, y colaboró con los grandes arquitectos del momento: Antoni Gaudí, Lluís Domènech i Montaner y Josep Puig i Cadafalch, entre muchos otros.

La Rajoleta es el diamante en bruto con más potencial patrimonial y turístico de Esplugues de Llobregat. En cuanto a patrimonio, no hay otro lugar donde se conserven tantas tipologías de hornos cerámicos que, además, permiten trazar la evolución de la industrialización en la producción de cerámica arquitectónica entre los siglos XIX y XX. Por lo que respecta al turismo, su vinculación con las redes de promoción del modernismo y su cercanía a Barcelona la sitúa como un recurso con gran atractivo (fig. 2).



Fig. 1. Exterior del Museo Can Tinturé ©MEL. Archivo Fotográfico. Fot.: Turismo Baix Llobregat



Fig. 2. Vista del recinto del Museo de Cerámica La Rajoleta ©MEL. Archivo Fotográfico. Fot.: Turismo Baix Llobregat

Por último, cabe citar la última fábrica de cerámica que funcionó en Esplugues hasta finales del siglo XX, La Baronda. En el 2010, se recuperaron las naves industriales y se rehabilitaron para otros usos empresariales. Actualmente, es un equipamiento municipal con dos espacios expositivos dedicados a la cerámica artística contemporánea: a los artistas premiados en la Bienal Internacional de Cerámica y a la obra de la ceramista Angelina Alós Tormo.

Desde 1986, el Ayuntamiento de Esplugues de Llobregat institucionalizó la celebración, primero anual, y luego bianual, de un certamen para promocionar la creación artística con la cerámica como base. Actualmente, la Bienal Internacional de Cerámica de Esplugues de Llobregat es una de las más antiguas del Estado y en los últimos años su dimensión internacional ha crecido de manera exponencial. Desde 1998 el certamen se realiza en memoria de Angelina Alós Tormo. Es una de las grandes ceramistas contemporáneas, estrechamente vinculada a la ciudad de Esplugues e impulsora del premio. Fue una de las primeras mujeres en ocupar un lugar en la Academia Internacional de Cerámica, y dispone de una pequeña exposición permanente dedicada a su figura (fig. 3).

¹ Presentado por el Ayuntamiento de Esplugues en el 2017, marca las líneas estratégicas que trabajar en los próximos años, aunque no incorpora un rol específico al patrimonio cultural ni a los museos.



Fig. 3. Vista de la exposición de Angelina Alós en La Baronda ©MEL. Archivo Fotográfico. Fot.: C. Comas

Como hemos visto, se trabaja en tres líneas: la cerámica preindustrial, la cerámica industrial y la cerámica artística contemporánea, pero los museos no lo hacen solos. Existen, podemos decir, dos servicios municipales que trabajan en paralelo: la Escuela Municipal de Cerámica y el Archivo Histórico Municipal, que conserva un importante fondo documental que complementa las colecciones de piezas.

Colaboran, además, con varias redes de museos y turismo a diferentes niveles y con las asociaciones de referencia en el mundo de la cerámica, sobre todo autonómicas, como, por ejemplo, la Asociación Catalana de Cerámica y la Asociación de Ceramistas de Cataluña.

En este primer punto, el objetivo era hacer una primera introducción para situar quiénes somos, qué estamos gestionando y reflejar en qué redes temáticas e institucionales participamos y con qué entidades colaboramos, para entrar a explicar el título de la comunicación con mayor profundidad y adentrarnos en la transformación que han vivido los museos de Esplugues de Llobregat en los últimos años.

Marco conceptual: del objeto al sujeto

En las últimas décadas, ha destacado el desarrollo de la llamada *nueva museología*, una corriente que busca la democratización de los valores y de los productos culturales. Los museos han cambiado su centro de interés: del objeto expuesto fríamente han pasado a tener como objetivo principal llegar a todos los públicos. El visitante se entiende como destinatario, como usuario, como eje vertebrador que debe dar sentido a las propuestas.

En este marco, los museos del siglo XXI se incluyen bajo del paraguas de la museología social. La museología social nos habla de participación, de inclusión social, de generar experiencias en los visitantes, de plantear una mirada crítica, de trabajar con la comunidad y de desarrollar aprendizajes significativos (M. McCall y C. Gray, 2013).

Los museos de Esplugues han dado un giro importante en esta línea en los últimos años por dos motivos principales: las nuevas exigencias que el contexto actual atribuye a los museos y la necesidad de remontar una reducción drástica de público.

Del objeto cerámico al sujeto crítico, la transformación de los museos de Esplugues de Llobregat

El primer motivo, referente a estas exigencias nos lleva a comparar dos documentos internacionales que definen el nuevo rol de los museos. Según los Estatutos del Consejo Internacional de Museos (ICOM), aprobados por la 22.^a Asamblea General en Viena (Austria) el 24 de agosto de 2007²:

“Apartado 1: Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo”.

Esta definición se encuentra en un momento de cambio y está previsto que en la próxima asamblea, que se celebrará en Kioto (Japón) en setiembre del 2019, se cambie para adaptarla a la nueva realidad, que enfatiza la función social del museo.

Seguramente, en la nueva definición estarán recogidas algunas de las ideas del segundo documento que se comparará. La recomendación número 49, adoptada formalmente por la 38.^a reunión de la Conferencia General de la Unesco en el 2015, sobre promoción y protección de los museos y las colecciones. En el texto se hace referencia precisamente al nuevo rol social que comentábamos, como citamos a continuación:

“Los museos son espacios públicos vitales que deberían estar dirigidos a toda la sociedad y, en consecuencia, pueden ejercer un papel importante en la creación de vínculos y la cohesión de la sociedad, la construcción de ciudadanía y la reflexión sobre las identidades colectivas.

“Los museos son lugares que deberían estar abiertos a todo el mundo y deben garantizar el acceso físico y cultural de todas las personas, incluyendo a los grupos desfavorecidos.

“Pueden ser espacios de reflexión y debate sobre cuestiones históricas, sociales, culturales o científicas. Además, deben promover el respeto a los derechos humanos y la igualdad de género. Los estados deberían alentar a los museos a cumplir esas funciones”.

Ante estas nuevas funciones atribuidas a los museos, internamente nos planteamos situarnos en un triángulo teórico que nos lleva a cambiar la mirada, centrada en los objetos, en las colecciones, hacia las personas, hacia los públicos.

Los museos de Esplugues de Llobregat trabajan por un museo social, didáctico y sensorial, con la accesibilidad universal como eje central. Social, porque quiere generar una comunidad de personas con las que trabajar desde la participación. Didáctico, porque los museos son espacios de aprendizaje. Y sensorial, porque, ante la sobreoferta cultural, la innovación es obligatoria. La museología sensorial estudia la manera de transmitir los contenidos a través de todos los sentidos, romper el peso visual de los museos, y diseñar experiencias que ayuden a generar un aprendizaje significativo.

El segundo motivo que nos lleva al cambio de mirada es la pérdida de público. Como podemos ver en el análisis de públicos entre el 2009 y el 2017, los museos de Esplugues

² Modificados y adoptados por la Asamblea General extraordinaria, el 9 de junio de 2017 (París, Francia).

se han recuperado de una situación difícil. En el 2009, los usuarios se situaban en 11.729 personas. Con la crisis económica y la fuerte reducción presupuestaria, los datos cayeron en picado hasta llegar a las 7.818 personas en el 2013. Podemos ver que, en el 2015, el público vuelve a los índices anteriores y en los últimos años se detecta una estabilización de los datos de visitantes³.

Nos encontramos ante una balanza desequilibrada; nuestras colecciones crecían en potencial, pero los públicos bajaban y se han estancado. Ante esta situación, éramos conscientes de que conocíamos el potencial de nuestras colecciones para conectar con el público. También conocíamos bien a nuestros públicos, a los que teníamos, a los que perdíamos y a los que queríamos, pero no podíamos alcanzar. Así que, para equilibrar la balanza, vimos necesario generar unas herramientas básicas de comunicación acompañadas de una nueva manera de gestionar el público, enfocada a programas concretos.

La experiencia práctica

En este punto nos centraremos en la experiencia práctica de estos años, a través de dos temas centrales: el plan de comunicación y la gestión de públicos. Estos dos ejes definieron programas enfocados a perfiles concretos, que reflejan la renovación en la programación de actividades en los últimos años.

El plan de comunicación

Uno de los puntos de inflexión fue la creación y puesta en marcha del Plan de comunicación de los museos de Esplugues. El momento fue en el año 2013, en plena crisis económica, en un contexto específico de recorte presupuestario y cambio en las dinámicas de comunicación con la generalización de las redes sociales.

El objetivo principal del plan de comunicación era la definición de una identidad propia de los museos, ya que se había detectado que su presencia y personalidad quedaban desdibujadas en la compleja estructura municipal. En segundo término se pretendía dotar al equipo de herramientas de comunicación propias para crear canales directos entre los públicos y los museos.

El plan de comunicación incluyó la creación de una imagen corporativa propia que convive con total normalidad con la identidad general del Ayuntamiento de Esplugues; la renovación de los materiales impresos y la creación de un nuevo tríptico informativo; y el desarrollo de una identidad digital. Esta presencia digital se materializó en la creación de una página web de los museos de Esplugues como principal instrumento de comunicación y la apertura de nuevos canales de comunicación directo con nuestros públicos, virtuales o presenciales (perfiles de redes sociales y boletines de los museos).

Para optimizar los nuevos recursos disponibles y establecer redes de colaboración con canales, instituciones y plataformas afines, se apostó por una presencia estable de los museos de Esplugues en varias redes de difusión del patrimonio, de turismo y ocio, ampliando de esta manera su radio de impacto.

³ Datos procedentes de las memorias internas de los museos de Esplugues de Llobregat.

Para la correcta implementación del plan de comunicación era imprescindible la gestión directa de los canales de comunicación disponibles. De esta manera, se asegura un control sobre los contenidos, se incluye el programa de comunicación en cada nuevo proyecto desde su génesis y permite el análisis y la evaluación continua.

Después de esta primera fase de puesta en marcha, en el año 2016 iniciamos una nueva fase de evaluación de los resultados. Una valoración cuantitativa y cualitativa con resultados muy positivos, ya que se pudo establecer una relación directa entre el plan de comunicación y la recuperación de los niveles de públicos anteriores a la crisis. Desde el punto de vista cualitativo, las redes sociales han abierto un camino a nuevas maneras de relacionarnos con los públicos: una relación directa y cercana, que es uno de los puntos que mejor valoran nuestros usuarios de los museos.

Más allá de los buenos resultados, la evaluación del 2016 sirvió para tomar algunas decisiones técnicas, como la necesidad de desarrollar un plan editorial para mantener la coherencia y calidad de nuestras publicaciones en redes sociales. Los datos proporcionados por Google Analytics nos permitieron detectar dónde debíamos focalizar nuestros esfuerzos en la web y, en consecuencia, ampliamos la información práctica en torno a las exposiciones temporales, se renovó la página dedicada a la oferta pedagógica y se redujo el apartado de actualidad, que tenía un bajo índice de lectura.

Se implantaron nuevos recursos como la inscripción en línea en las actividades y se abrió un nuevo perfil en Instagram.

La gestión de los públicos

De acuerdo con el marco teórico o conceptual que se ha expuesto, situamos a los públicos y la gestión de estos en el centro de nuestro esquema, al mismo nivel que las colecciones.

Esta forma de trabajar obliga a cuestionarnos de manera constante y siempre que iniciamos un nuevo proyecto todo lo que nuestros públicos pensamos que quieren escuchar de nosotros o qué creemos que esperan de su visita a los museos de Esplugues. Un cambio en nuestra manera de trabajar que se implanta de manera progresiva para evitar la banalización de nuestros proyectos.

El ejemplo de cómo las bibliotecas se han convertido en centros de referencia social y cultural, así como su manera de dar respuesta a las necesidades culturales de los ciudadanos, marcan, en cierto modo, el camino que los museos deben seguir, y en el cual es fundamental colocar a los públicos en el centro de nuestro universo.

Esta resituación de los públicos en nuestro esquema de trabajo está incompleta, ya que todo el peso recae en una forma de proceder o trabajar por parte del equipo de los museos. Es necesario acompañar esta filosofía con un plan de gestión de públicos.

Como ya se ha repetido, el público en singular no existe, existen los públicos y los no públicos, y la manera que tenemos de aproximarnos debe ser singular y diferenciada. Para ello, es necesario tener un amplio conocimiento sobre quiénes son, cómo actúan, qué les interesa.

Los programas específicos

En este camino hacia la recuperación en los resultados, hemos agrupado las actuaciones en diferentes programas, que estamos dotando de cuerpo teórico, para poder establecer unos objetivos, unos indicadores y unos sistemas de evaluación, que nos permitan crecer y acercarnos a la visión del futuro museo que queremos plantear.

Podemos establecer seis programas específicos:

1 Programa educativo

El programa educativo nace con el museo y es uno de los pilares básicos en la gestión diaria. Trabajamos de manera integral con los centros educativos. Se han generado una serie de materiales complementarios que permiten una primera aproximación a los contenidos en el aula, un conocimiento más profundo a través de la actividad en el museo y una consolidación, con material *a posteriori*, de nuevo en el centro.

Actualmente, la oferta pedagógica de los museos de Esplugues de Llobregat está formada por diez actividades dirigidas a todas las etapas educativas, desde infantil hasta bachillerato. También dispone de una oferta personalizada para grupos de educación especial. Las actividades propuestas se basan en el diálogo y la participación a través de la manipulación de materiales, que se complementan con talleres creativos, según los niveles.

2 Programa de difusión y proximidad

El programa se articula en tres ejes.

El objetivo es convertir los museos y la cerámica en un referente de identidad para la población, concretamente la antigua fábrica Hijos de Jaime Pujol i Bausis, hoy Museo de Cerámica La Rajoleta. Es un referente visual por las dimensiones y características de sus hornos, lo que debe ser un elemento vehiculador de esta tan necesaria identificación ciudadana.

Bajo el lema o el eslogan de “Esplugues, ciudad ceramista”, se desarrolla un relato que quiere aproximar el pasado, el presente y el futuro de la ciudad a la cerámica y los museos como un espacio común y propio, donde la ciudadanía reconozca su espacio de encuentro, de reconocimiento.

El potencial de la ciudad en torno a la cerámica nos ha permitido construir un discurso y un relato con un gran atractivo. Nuestra participación en grandes eventos como la Noche de los Museos con la actividad “Sombras de la fábrica”, la incorporación de actividades y visitas especiales en eventos ciudadanos como la Semana de las Personas Mayores y la participación en la iniciativa vecinal “Flores en la calle”.

Cada año, los vecinos de nuestro barrio dan la bienvenida a la primavera con una muestra de alfombras florales, y los museos participamos reproduciendo algún azulejo emblemático de nuestra colección, e, incluso, el año pasado, a raíz de la exposición “El modernismo y las flores”, los vecinos decidieron centrar su jornada en este movimiento artístico.

En segundo lugar, reivindicar la cerámica como un arte mayor. No es ninguna novedad que la cerámica aún no tiene el “valor social” de otras disciplinas artísticas, y que sí tiene en sociedades asiáticas, y es objetivo de este programa trabajar por la difusión y la proximidad.

En este programa incluimos las colaboraciones constantes con la Escuela Municipal de Cerámica y la Bienal Internacional de Cerámica de Esplugues Angelina Alós, todas sus actividades y su rama barcelonesa con la muestra “Post creaciones” en la sede de la Asociación de Ceramistas de Cataluña. Y la Feria de Cerámica Antigua y Modernista que cada año organizamos junto con la Asociación Catalana de Cerámica.

En el mismo ámbito de “Esplugues, ciudad ceramista”, este programa tiene una tercera vertiente: la proyección turística de la ciudad. Al igual que para la creación de comunidad, la cerámica es el hecho diferencial de nuestra ciudad.

Uno de los principales objetivos del Servicio de Patrimonio Cultural y Turismo es la difusión y promoción de la riqueza patrimonial de Esplugues y su posicionamiento como destino de turismo cultural, familiar e industrial.

Los museos de Esplugues, Can Tinturé y La Rajoleta, son los principales recursos patrimoniales a través de los cuales se vehicula la política de promoción turística de la ciudad de Esplugues, y se han convertido en referentes en la creación de una marca turística propia para la ciudad.

3 Programa de accesibilidad

El programa de accesibilidad es uno de los que tiene más recorrido: ya ha cumplido diez años. Es parte de un proyecto teórico que incluye la accesibilidad y el diseño universal en la política de gestión del museo. Se han desarrollado diferentes proyectos y actuaciones que tienen como objetivo principal eliminar de manera paulatina las barreras físicas y de comunicación de nuestros museos, de una manera inclusiva, para dar cabida a todo tipo de públicos.

4 Programa familiar

El programa familiar nació de manera natural, una vez consolidado el programa educativo, en parte como respuesta a una petición de nuestro público y como una extensión del programa de proximidad, cuyo crecimiento derivó en un programa propio. El objetivo es ser un espacio clave para recuperar el valor social de la cultura y un elemento de cambio social para las próximas generaciones. En segundo lugar, se trabaja para fomentar la creatividad y el valor de lo artístico.

La diferencia en nuestra mirada es la concepción del programa familiar como un espacio de ocio con valor añadido, donde combinamos entretenimiento y educación en valores, siguiendo el ejemplo ya consolidado de las bibliotecas.

El programa familiar ofrece un espacio común donde adultos y niños puedan aproximarse a la cultura, a la cerámica y a nuestras colecciones como una opción de ocio educativo. El trabajo en equipo permite a las familias relacionarse en un entorno distinto al colegio o el día a día.

5 Programa de investigación

Los museos de Esplugues de Llobregat no destacan como centros de investigación ni publicación científica. Las exposiciones temporales y la elaboración de nuevas actividades conllevan realizar microinvestigaciones basadas en su aplicación directa. Con el objetivo de introducir a la comunidad y la idea de la participación del público, en el 2016, alrededor de la exposición itinerante "El legado Nolla", planteamos un ejemplo. Se desarrolló un ámbito local dedicado a la producción de gres en la fábrica de cerámica Pujol i Bausis. El equipo técnico realizó un trabajo de investigación del fondo documental de la fábrica de ese periodo y una búsqueda de piezas en las colecciones del museo.

Por último, planteamos un trabajo de campo compartido con el título "Gres, *made in* Esplugues". En la exposición, se instaló un dossier que se iba ampliando con las localizaciones que los propios visitantes nos enviaban, y que previamente se cotejaban con la documentación existente. Fue una manera de introducir al público en una investigación colaborativa.

6 Programa de igualdad

El programa de igualdad nació en el año 2015, primero como una simple actividad en el marco del Día Internacional de la Mujer. Optamos por la creación de una visita semiteatralizada de la mano de una trabajadora de la fábrica Pujol i Bausis. El trabajo de investigación que realizamos para la creación del guion fue el punto de inflexión que abrió los ojos a la necesidad de trabajar, investigar y explicar la situación de las mujeres en el pasado, y el presente, para poder vivir en un futuro más igualitario.

El personaje de Magdalena, la trabajadora de la fábrica, vuelve cada mes de marzo para explicarnos su visión del trabajo femenino, pero también ha sido el punto de partida para la creación de una beca de investigación que presentaremos en breve para continuar el proceso iniciado en el 2015 y buscar dónde están las mujeres en la historia de la fábrica Pujol i Bausis.

La programación se complementa con debates o mesas redondas sobre el papel de las mujeres en nuestros días en sectores profesionales que nos son muy próximos, como "Trabajadoras de la cultura" o "Mujeres de cine".

Dentro del programa de igualdad, en el 2017, celebramos el Año Angelina Alós. Se realizaron una serie de actos e iniciativas con el objetivo de recuperar, reivindicar y difundir la figura de una gran ceramista, y también una mujer luchadora que, en una época donde la cerámica de creación era mayoritariamente masculina, batalló por mantener su espacio.

Y lo más importante es la aplicación de la mirada de género de manera transversal en todos los otros programas: evitar los estereotipos de género en nuestros materiales educativos, utilizar un lenguaje no sexista y el fomento de la visualización del trabajo femenino.

Conclusiones

Hemos llegado al final del recorrido. La idea era mostrar cómo un museo local de cerámica intenta actualizarse para hacer frente a los nuevos retos, conectando con las personas a través de los objetos. La mejora en la comunicación y en la gestión de públicos nos lleva a recuperar los índices anteriores, pero nos encontramos en una fase en que no es suficiente.

A la falta de recursos humanos y económicos se suman los cambios legislativos introducidos en la Administración pública, lo que ha multiplicado las tareas administrativas que recaen en equipos técnicos, ya con sobrecarga de trabajo.

El nuevo camino debe partir de la evaluación continua para aprender y mejorar, pero también para optimizar los recursos, y este camino no puede seguir sin más acuerdos de colaboración entre los diferentes grupos de interés; más allá de las entidades asociativas específicas y las administraciones públicas, el museo debe ser un agente activo dentro de su comunidad local.

Los museos de Esplugues de Llobregat estamos en esta fase de evaluación de las tareas realizadas, de reflexión sobre los resultados y de debate sobre el futuro, con diferentes incógnitas sobre la mesa, y la motivación por bandera.

Bibliografía

M. McCall y C. Gray (2013). "Los museos y la 'nueva museología': teoría, práctica y cambio organizacional". *Museum Management and Curatorship*, vol. 29, n.º 1-17.