

Introducción a la Gestión de Audiencias

Alex Ibañez Etxeberria
Universidad del País Vasco

&

Pilar Caldera
Museo Nacional de Arte Romano

Editores invitados del Volumen 3

Tal como se ha venido definiendo la Gestión de Audiencias en los últimos años, se trata de una de las tres áreas fundamentales de gestión de un museo (Asensio & Pol, 2008; 2012), junto al área de colecciones y al de gestión económica y de recursos (habría una cuarta área que hace referencia al contexto natural y urbano, que incluye el importante capítulo del edificio o el proyecto arquitectónico, y cuyo peso varía mucho en cada caso y del tipo de institución). La Gestión de Audiencias hace referencia a tres grandes áreas interrelacionadas que no pueden separarse funcionalmente, los visitantes, su evaluación y sus políticas de participación, el diseño, desarrollo y gestión de los programas públicos y educativos, de los que la oferta turística no es más que una parte dedicada a este segmento o segmentos específicos, y por último, pero no menos importante, el plan de comunicación y sus acciones, un activo central hoy en día si se quiere tener presencia social y por tanto existir en esta sociedad de la comunicación.

Sección A: Estudios de Público y Gestión de Audiencias.

El primer bloque de este volumen se dedica a tres artículos que versan sobre estas tres 'patas' de la gestión de audiencias, el primero es sobre estudios de público, el segundo sobre el diseño de programas educativos y el tercero sobre la comunicación en museos. Los compañeros de Ekainberri, en colaboración con la Universidad Autónoma de Madrid, nos cuentan un estudio de público que podríamos clasificar de clásico en cuanto a su solidez metodológica y su planteamiento pero que presenta la novedad importante a nivel de formato de técnica de aplicación el hecho de que utiliza los clickers, un sistema tecnológico de recogida de información que en tiempo real permite codificar las respuestas de los visitantes e incluso permite dar 'feed-back' a los participantes sobre las respuestas emitidas. El estudio de público

se plantea desde una perspectiva moderna y funcional (no tradicional estructural) y se apoya en una tecnología que permite una evaluación más participativa en la línea con los planteamientos más recientes en el tema (la llamada evaluación implicativa o inmersiva), que permite generar programas y productos de evaluación que implican a su vez nuevos programas públicos (ver esta perspectiva también en el capítulo de la evaluación del proyecto Artsense, en el bloque cuarto de este volumen sobre museos y tecnología).

El segundo artículo, de los compañeros de la universidad de Oviedo es un estudio de metodología cualitativa sobre indicadores de buenas prácticas en el ámbito de los programas educativos. Hay que hacer notar que de los tres peligros que acechan siempre a las prácticas educativas en los museos, a saber, la falta de rigor en el planteamiento, la falta de revisión de las experiencias previas, y la falta de comunicación de los planteamientos, las técnicas y los resultados, este estudio se centra sobre todo en el primer problema. Estos tres peligros suelen hacer que los programas educativos tiendan a repetir los mismos errores una y otra vez contribuyendo a comprobar una vez más que los humanos somos los únicos animales que tropezamos muchas veces en la misma piedra. El estudio de indicadores de calidad en buenas prácticas resulta fundamental para ilustrar estrategias de acción que sirvan para mejorar la oferta de los programas y su gestión.

En tercer lugar, el capítulo sobre comunicación viene de los compañeros del Museo de Altamira, que realizan una reflexión sobre las prácticas en el área de la comunicación sobre todo desde la perspectiva de los museos estatales, los de gestión directa del Ministerio de Cultura (o de la Secretaría de Cultura, según el organigrama correspondiente tras los cíclicos vaivenes políticos). La comunicación es un área que viene ganando peso en los museos de manera decidida, es fácil encontrar hoy profesionales en las instituciones cuya labor es exclusivamente encargarse de la presencia de los museos en las redes sociales, de elaborar los 'clipping' o de elaborar noticias y dossieres de prensa o videos comunicados, como herramientas necesarias para conseguir otros objetivos institucionales.

Sección B: Turismo Cultural.

El segundo bloque del volumen lo constituye un grupo especial de segmentos de público ligado al turismo cultural. El turista cultural puede ser visto en el museo como el fantasma o el ogro que nos acecha con problemas organizativos de todo tipo o como el salvador que surge para resolver todos los males a través de la taquilla, la tienda y el restaurante. La gestión del público turista sabemos que es deseable pero compleja.

En países de fuerte tradición turística de sol y playa, con un modelo de turismo masivo, como en España, su reconversión en turismo cultural no es fácil y está sujeta a un cambio de hábitos de gestión que no siempre son beneficiosos para los museos. Por ejemplo, por el control de colectivos muy conflictivos para los museos como son los guías turísticos que tradicionalmente vienen dando un mensaje patrimonial nefasto y que de hecho se les impide entrar a explicar en muchos museos, o el problema con los touroperadores que suelen exigir unas contrapartidas y unas estructuraciones de visita que encarecen la visita y bajan muy sustancialmente la calidad de la experiencia durante la misma, o las visitas turísticas masivas y concentradas que se provocan de determinados planteamientos de gestión como es el público crucerista. Todos estos temas generan a veces muchos más problemas que lo que resuelven sus aportaciones en taquilla (por los gastos que generan en personal o en otros recursos o simplemente porque atentan a temas de conservación o sostenibilidad (por ejemplo por problemas de saturación o de conglomeración), o simplemente por bajar la calidad de la experiencia museal o patrimonial hasta límites que las propias instituciones de patrimonio consideran intolerables (por ejemplo las visitas que van al Museo del Prado a primera hora a ver cuatro cuadros de Goya y Velázquez, salen enchufados a Toledo, comen u sándwich en el autobús y a la tarde visitan Mérida).

El bloque del volumen dedicado al turismo cultural se abre con un artículo dedicado al análisis de las web como una herramienta de evaluación de buenas prácticas, ya que en las webs es posible rastrear los planteamientos básicos del planteamiento patrimonial con el que se organiza la visita y por tanto la experiencia museal, por ejemplo condiciona notablemente lo que estamos llamando la ontología de mediación interpretativa. A esta primera contribución le siguen dos aplicaciones de estos problemas generales del turismo y los museos a dos casos concretos. El primero es un artículo de la Universidad Federal do Río Grande do Sul, sobre la reflexión de conciliación entre el turismo el marketing y un proyecto de museo; y el segundo es otra experiencia patrimonial en el Instituto Politécnico de Tomar en Porto Alegre. Ambas experiencias en Brasil, un país en el que el turismo cultural más diversificado comienza a ser un activo importante para el ámbito cultural incluido los museos, fuera del atractor Río de Janeiro que siempre lo fue como destino masivo.

Finalmente hay otra aportación, en este caso un artículo sobre las supuestas cientos de son los museos locales (llamados así por Joan Santacana, recordemos que en el mundo de los museos hay una tendencia a utilizar la analogía de 'Cinderela', se ha aplicado secuencialmente también a los museos universitarios o a las casas museo). Es obvio si los grandes flujos turísticos puede distorsionar destinos culturales como puedan ser ejemplos que conocemos bien como son por ejemplo el Museo

Nacional de Arte Romano o el acuario de Donosti, con más razón puede afectar para bien y para mal a las dinámicas de pequeñas infraestructuras museísticas locales a las que pueden llegar a plantear colapsos que pueden afectar a la supervivencia del propio destino, un peligro presente por ejemplo en numerosas manifestaciones de patrimonio intangible que son muy sensibles a estas penetraciones masivas. Todos los compañeros coinciden en señalar la planificación y la evaluación dentro de un planteamiento sostenible como el eje de racionalización de la relación entre turismo y museos.

Sección C: Redes de Museos.

Hay cuatro grandes filosofías a la hora de crear redes de museos (como de casi cualquier otro tipo) porque son las dos formas de coordinar los intereses diferenciados para conseguir objetivos comunes. Una es que las redes vengan dadas por la dependencia institucional sea pública o privada, por ejemplo, museos nacionales, los museos de la diputación de..., o por ejemplo los museos que dependen de una franquicia tipo Guggenheim o Thyssen. Una segunda manera consiste en la agrupación de recursos o instituciones desde el punto de vista territorial (entendiendo territorio en un sentido amplio), por ejemplo, los museos de una ciudad o una región, o una ruta (no necesariamente temática). La tercera manera de crear redes son las tipologías de un carácter disciplinar (no necesariamente temáticas en sentido estricto), como por ejemplo una red de museos de arqueología o de ciencia y técnica, o una red de museos de arte contemporáneo. Finalmente, la cuarta manera sería que las agrupaciones sean temáticas, como por ejemplo la ruta del quijote, la ruta de los iberos o la ruta de la guerra civil.

Los artículos de esta tercera sección del presente volumen están dedicados a estudiar las dinámicas de estas distintas manifestaciones de redes de museos. Hay dos estudios de redes locales (la de los compañeros de la cámara municipal de Lisboa y la de los de la Universidad de Murcia), una regional de gran formato (la que presentan sobre credenciales de los sistemas y redes de museos europeos, que presentan los colegas de la Universidad de Évora), y finalmente hay una red temática (la de los museos militares que presentan los compañeros del Museo Militar de Oporto).

Las consideraciones de estos estudios son muy variadas pero, en esencia, una red de museos es una confluencia de intereses que trata de buscar sinergias transversales, lo cuál debería facilitar la gestión, bien de colecciones, de audiencias, o de recursos humanos o materiales. Se trata de estudiar hasta qué punto el ingenio en red aporta beneficios notables que justifiquen las inversiones, las dejaciones y las servidumbres

que las redes también imponen en términos de esfuerzos de personal y recursos. Una reflexión en nuestra opinión aún por determinar puesto que si bien las redes suelen funcionar bien para el arranque de proyectos coordinados suelen tener una vida efímera y unos beneficios aún más efímeros en términos de gestión directa de los centros.

Sección D: Museos & Tecnología envolventes.

Hoy en día, no parece extraño que las aportaciones de los participantes a un seminario internacional en museología, permitan que se edite un volumen específico dedicado al ámbito de la implementación e investigación de propuestas tecnológicas en espacios de presentación del patrimonio y museos. Este ámbito, presenta en las dos últimas décadas, una enorme cantidad de proyectos de implementación de servicios mediados por la tecnología para el uso y disfrute de conservadores, educadores y principalmente usuarios, habiéndose convertido en uno de los principales campos de investigación de las posibilidades que ofrecen las distintas tecnologías, ofertando un escenario de experimentación atractivo, y con un público colaborativo.

No obstante, si de algo ha pecado el desarrollo de la tecnología en los museos y otros espacios de presentación del patrimonio como yacimientos arqueológicos, rutas patrimoniales, conjuntos monumentales o espacios protegidos, ha sido, de ser un espacio de experimentación de otros ámbitos como la ingeniería o la informática, donde el producto, y las posibilidades de desarrollo-del-producto se imponían a las necesidades de desarrollo de la institución museística en la que se implementaba. Ello no quiere decir que no haya habido experiencias exitosas, que las ha habido y mucho, sino que la idea y la gestión de la misma ha correspondido a áreas no estrictamente museológicas, con lo cual no siempre se ha respondido a las necesidades de la institución.

En los últimos años, y como creemos que demuestra de manera actualizada la sección de este volumen, creemos que se ha producido un cambio en la orientación del uso de la tecnología en museos y espacios de presentación del patrimonio.

Hace unos años, los museos acogían iniciativas de otras áreas de investigación, que veían en el patrimonio un excelente soporte al desarrollo de sus innovaciones tecnológicas. En la actualidad, son los museos los impulsores de esas iniciativas, en una cultura en la que el centro de decisiones, no solo las administrativas y de gestión, sino las también importantes de investigación y desarrollo, se han trasladado al museo, algunos de los cuales, han desarrollado en colaboración con centros de investigación,

universidades y empresas, verdaderas unidades de i+D+I al servicio de sus intereses y el de sus públicos. También se da que los museos convienen con instituciones y empresas el desarrollo de tecnologías orientadas a su actividad pero incluso en estos casos el papel del museo es mucho más activo y orienta mucho más el desarrollo de las tecnologías concretas.

Este cambio, ha permitido una mayor racionalización en los costes de producción de las instalaciones, y sobre todo en el diseño de las aplicaciones tecnológicas, habiendo reducido drásticamente los costos de mantenimiento de las inversiones tecnológicas, así como la dependencia de terceros. Hoy en día, comenzamos a dejar de ver puestos informáticos apagados en nuestros museos, situaciones que nos hablaban de unas políticas insostenibles en las cuales el esfuerzo inversor económico y de ilusión en la inauguración de museos y salas, contrastaba con una falta de previsión en los costos del mantenimiento de esas “atractivas” instalaciones y una debilidad estructural, salvo honrosas excepciones, de la institución museística en la mayoría de los casos.

En este nuevo escenario de una implementación y uso efectivo de la tecnología en museos, es donde encontramos las aportaciones que conforman este volumen. Las aportaciones de Patricia Remelegado, “Estratégias de Comunicação do Património Cultural: desafios e perspectivas”, de la Universidade do Porto, y Joel Pereira, “Contributos do Design da Comunicação Educacional Multimédia para a Museografia Interactiva, nos Museus”, de la Universidad de Santiago, hablan de las necesarias y decisivas estrategias de comunicación en el ámbito de la museología.

Desde las últimas tendencias tecnológicas implementadas en museos, nos vienen las evaluaciones de las aportaciones en torno a la aplicación de realidad aumentada y realidad virtual, de la mano de dos artículos sobre el proyecto europeo Artsense de realidad aumentada, en el que participa el Museo Nacional de Artes Decorativas y colabora la Universidad Autónoma de Madrid. Un análisis de caso de museos sin soporte físico es el artículo de Moana Soto, de EducaMuseu, sobre “Un museo virtual de actividades educativas”, museo virtual de actividades educativas. En el ámbito educativo también están las aportaciones de Joaquín Paredes, de la Universidad Autónoma de Madrid, sobre el valor de la narrativa “Recuperando la memoria escolar en un museo virtual: narrativa generada y perspectivas para un cambio planificado en la educación a través de las TIC”. Y por último, la necesidad de reconceptualización de los conceptos de aprendizaje que nos propone Bronya Calderón, de Spaces4learning, con su trabajo titulado “Reimaginando el aprendizaje y la pedagogía en los museos de la era digital”.

Respecto a ese maridaje imperfecto del patrimonio y la tecnología, nos gustaría acabar con tres ideas que creemos que son básicas y que a menudo se olvidan. Una es que, en nuestro contexto de los museos y el patrimonio, la tecnología no es un fin en sí mismo sino una herramienta de mediación. En este sentido, la tecnología debe ser siempre planificada y desarrollada de acuerdo a la visión y misión de las instituciones patrimoniales, a su servicio y en su interés, buscando las sinergias necesarias, pero huyendo de las modas, tan de moda, de primar lo novedoso sobre lo útil, lo pomposo sobre lo eficaz, lo sofisticado sobre lo eficiente, la cacharrería sobre la usabilidad, o el diseño sobre la accesibilidad. La segunda idea es que la tecnología debe plantear soluciones sostenibles. En demasiadas ocasiones la tecnología queda aparcada en un tiempo record, con un terrible balance entre inversión y usabilidad posterior. En muchos de estos casos, aparentemente la tecnología se queda obsoleta por problemas de mantenimiento, pero en realidad el problema es aún más grave porque si bien los problemas de mantenimiento suelen ser ciertos, además existe un problema más grave de falta de planificación. La búsqueda de la foto a cualquier precio, la fascinación espúrea por la novedad, o la creencia ingenua en los cantos de cisne de los vendedores de humo son los escenarios habituales de este desaguisado institucional. Una parte muy sustancial de estos problemas podría ser prevenida por la tercer y última de las ideas que queríamos comentar. La importancia de la evaluación, tanto si es previa o formativa, siempre más interesantes, como sumativa/remedial. Si bien la evaluación es una dimensión esencial de cualquier proceso de planificación, desarrollo y aplicación, en nuestro caso, se torna aún más sustantiva dados los peligros evidentes que veníamos comentando. Además, la evaluación, en éste y en otros temas, no tiene por qué plantearse exclusivamente de manera estimativa o clasificativa, sino que puede también plantearse de manera mucho más generativa, sugiriendo espacios de desarrollo para la propia tecnología, los usuarios y las acciones institucionales.