



ENCUENTRO INTERNACIONAL DE MUSEOS PUEBLA 2020

Estudios de público y evaluación para el diseño de experiencias

6, 7 y 8 de octubre

MEMORIAS DEL ENCUENTRO

- ☐ ☒ ¿Qué piensan tus **visitantes** después de visitar tu museo?
- ☒ ☐ ¿Cómo mejorar la **comunicación** con tu público?
- ☐ ☒ ¿Cómo **construir** con ellos **experiencias**?

CRÉDITOS

Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla
Emilio José Baños Ardaín
Rector

Mariano Sánchez Cuevas
Vicerrector Académico

Francisco Eugenio Urrutia Albisua
Vicerrector de Investigación

Luis Fernando Roldán de la Tejera
Director de Formación, Cultura y Liderazgo.

Museo UPAEP
Evelin Flores Rueda
Dirección

Mariana Cruz Ugarte
Coordinación de Comunicación Educativa

Rodrigo Robledo Rojano
Coordinación de Colecciones

Tere Itzel Alva Juárez
Coordinación de Promoción y Difusión

Lourdes Gómez Mendoza
Mediadora

Encuentro Internacional de Museos en Puebla UPAEP, Año 2021, Número 1, es una publicación anual como una iniciativa para fomentar la formación de profesionistas en el campo de la Museología e instituciones culturales. Editada por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, A. C., Calle 21 Sur n.º 1103, Col. Santiago, C. P. 72410, Puebla, Pue., México. Teléfono +52 (222) 2465854 Página electrónica: www.museoupaep.mx. Editor responsable: Evelin Flores Rueda. Certificado de Reserva de Derechos al Uso Exclusivo: En trámite, ISSN: En trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la última actualización de este número, Mariana Cruz Ugarte, Coordinación de Comunicación Educativa, Museo UPAEP, calle 21 Sur n.º 1103, Col. Santiago, C. P. 72410, Puebla, Pue., México. Última actualización, 27 de septiembre 2021. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin la autorización expresa del editor. Se puede utilizar la información de la misma siempre que se cite la fuente.

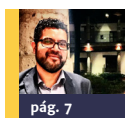


ÍNDICE



Kathleen McLean.
Directora de Independent Exhibitions.
Estudio de públicos, evaluación y Rendición de cuentas en museos.

pág. 4



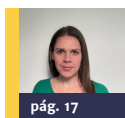
Emilio Sánchez Ramírez.
Subdirector de Estudios de Público y Evaluación del Museo Interactivo de Economía.
Los públicos en el centro de las decisiones ¿Por qué evaluar?

pág. 7



Horacio Correa Gannam. Consultor
Independiente. Laboratorio creativo Luciérnaga.
¿Por qué no evaluamos?

pág. 11



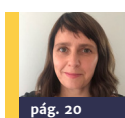
Meredith Robyn Shull.
Coordinadora de evaluación de impacto social y estrategia, Compromiso Social Citibanamex
Desarrollo y evolución de la evaluación de impacto social en Compromiso Social Citibanamex

pág. 17



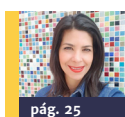
Javiera Maino González.
Profesional del área de Exhibiciones de la Subdirección Nacional de Museos de Chile

pág. 20



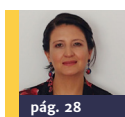
María Paz Undurraga.
Encargada del área de Estudios de la Subdirección Nacional de Museos de Chile
Evaluar a “mitad de camino” La experiencia en la renovación museográfica del Museo Arqueológico de La Serena.

pág. 20



Karen Melisa Álamo Castro.
Directora del Espacio Interactivo La Rodadora. Ciudad Juárez, Chihuahua, México.
Escuchar la voz de la comunidad genera valor y conexión con tu espacio: Importancia de la evaluación correctiva.

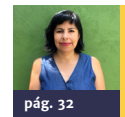
pág. 25



Sandra Daza-Caicedo.
Investigadora en Museo Interactivo Maloka.
¿Cómo hacer un traje a la medida para tu evaluación o mejor, una evaluación a la medida de tu traje?

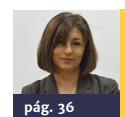
pág. 28

Leticia Pérez Castellanos.
Profesora de la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía.
Interpretación y aplicabilidad de los estudios sobre públicos de museos. Algunas reflexiones.



pág. 32

Eloísa Pérez Santos.
Docente titular. Universidad Complutense de Madrid.
Nuevos retos de los estudios de público en museos ante la transformación digital.



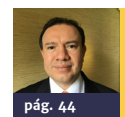
pág. 36

Mario Daniel Ignacio Gómez Soberón.
Coordinación Estatal Puebla. INEGI.
El INEGI y la producción de Estadística de Museos.



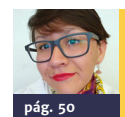
pág. 40

Carlos César Ávalos Franco.
Subdirector de Investigación y Análisis en la Secretaría de Cultura, Gobierno Federal.
El Proyecto de Estadística de Museos y los estudios de público.



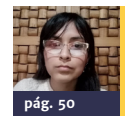
pág. 44

Paulina Rojas Sánchez.
Gerente de Evaluación. Papalote Museo del Niño



pág. 50

Verónica Martínez Andrade.
Ejecutiva de Evaluación. Papalote Museo del Niño.
Del museo físico al museo virtual. La evaluación cualitativa en las redes sociales de Papalote Museo del Niño.



pág. 50

Alma Elena Cardoso Martínez.
Coordinadora de la Maestría en Gestión Cultural y la Licenciatura en Arte Contemporáneo de la Universidad Iberoamericana Puebla.
Investigaciones de (no)públicos digitales para las artes desde los espacios universitarios durante la contingencia por Sars-Cov-19. La licenciatura en Arte Contemporáneo de la Ibero Puebla en su vínculo con el Museo de Arte Moderno.



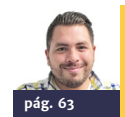
pág. 53

Tere Itzel Alva Juárez.
Coord. Coordinadora de Mercadotecnia y Relaciones Públicas Museo UPAEP.
Museo UPAEP ante los ojos de sus visitantes. Una revisión de quiénes somos y hacia dónde vamos.



pág. 58

Ricardo Rubiales García Jurado. Director
Operativo del Centro de Ciencias de Sinaloa.
Materia: Un estudio de caso sobre perspectivas generacionales y comunicación de la ciencia.



pág. 63



KATHLEEN *McLean*

Directora de Independent Exhibitions.

Estudio de públicos, evaluación y Rendición de cuentas en museos.

Los museos que sobrevivan a la crisis que enfrentan las instituciones culturales en la actualidad, serán aquellos que se encuentren en consonancia con sus públicos, desarrollando exposiciones y programas de atención que sean relevantes para la construcción de un sentido de comunidad. La evaluación y los estudios de público son fundamentales para la construcción de propuestas de valor.

Hoy vivimos en un mundo valiente. En todo el mundo, las convenciones sociales y las infraestructuras culturales están respondiendo a cambios catastróficos en todos los niveles de la sociedad. Los museos no son la excepción: todos los aspectos de las instituciones museísticas están siendo cuestionados, retados y examinados contra el telón de la justicia social, la accesibilidad, la diversidad, la equidad y la inclusión.

¿Acaso los museos generan valor para las comunidades más amplias, o son acaso solamente zonas de escape para las élites? ¿Son los museos lugares esenciales de aprendizaje, o son solamente centros de entretenimiento para mentes distraídas? ¿Son los museos fundamentalmente constructos coloniales que perpetúan la clase privilegiada? Estas son algunas de las cuestiones que se encuentran en el centro del discurso de los museos y la sociedad hoy en día.

Hoy más que nunca, los museos deben aceptar sus raíces como organizaciones de aprendizaje, y reimaginarses a sí mismos como comunidades de aprendices. deben aliarse con sus comunidades para identificar valores compartidos y una misión en su trabajo conjunto. A medida que los museos del mundo abren sus puertas una vez más, después de meses de cuarentena por Covid, muchos profesionistas de los museos se están preguntando si la gente regresará a ellos. En estos momentos, parece que la respuesta es sí, pero con algunas advertencias, ya que el ca-

mino de lo que viene no es claro.

Mientras los museos se sigan sujetando a rendirle cuentas a las comunidades a las que sirven (también a las comunidades que previamente habían ignorado), las herramientas y prácticas de evaluación e investigación se volverán cada vez más esenciales. Los estudios de público y la evaluación deberían tener un rol vital en la identificación de inequidades, descubriendo nuevas oportunidades, dando forma a las exposiciones y programas del museo, retando al status quo. La habilidad para abrazar el cambio tal vez se ha convertido en la más esencial del siglo 21; los estudios de público y la evaluación pueden ayudar a informar sobre los tipos de cambios que se requieren.

Los estudios de público y la evaluación ya no son prácticas nuevas en los museos - algunas formas de evaluación han sido empleadas desde los años 70 para entender mejor los efectos de los programas y exposiciones sobre la experiencia del visitante. Aun así, incluso hoy en día, muchos directores y administradores de museos no consideran que la evaluación y la investigación sean prácticas esenciales para la dirección de un museo. Ha llegado el momento de reconsiderar los prospectos. Si no conocemos cuáles de esas “buenas prácticas” de los museos realmente atienden a las audiencias más amplias, ¿cómo podemos instituir un cambio significativo o duradero?

Si yo estuviera a cargo de la agenda de investi-

gación para los museos del futuro, yo empezaría mirando proyectos ejemplares para entender por qué son considerados exitosos. ¿Cuáles fueron las definiciones de éxito y cómo lo lograron a lo largo del tiempo? Yo evaluaría de quiénes son las perspectivas que se promueven en los museos, crearía un marco de investigación para explorar cómo es que los museos podrían diversificar y ampliar esas perspectivas. Examinaré qué tan a menudo es que las experiencias de los visitantes son significativas a nivel personal, relevantes, edificantes y verdaderamente atractivas y qué aspectos de la interacción hicieron que eso fuera posible.

Aunque se ha hecho ya mucho trabajo sobre esto, necesitamos entender mejor la naturaleza social de las experiencias del museo. ¿Cómo podemos facilitar la interacción social entre extraños, particularmente en el contexto de problemáticas sociales serias, temas controversiales y el debate público? ¿Cómo es que los museos pueden abordar de manera más significativa temas como la extinción de especies, inequidades sociales, identidades políticas, o pandemias globales de manera significativa que, al mismo tiempo, se mantengan competitivos en la economía del ocio? ¿Deberíamos estar tratando de cambiar las actitudes de los visitantes y motivarlos a cambiar sus comportamientos sobre la salud, la justicia social y la conservación? Y si así fuera, ¿qué estudios podrían ser útiles para determinar el camino a seguir?

Examinaría la naturaleza esencial del diseño de experiencia, ampliaría la definición del “aprendizaje” para incluir la opinión, la emoción, la reflexión, la inspiración, la conversación, el deleite y el hecho de maravillarse. En un extremo del espectro, sabemos muy poco sobre los efectos del diseño museológico - solo yuxtaposiciones y adyacencias, comunicación metafórica, asociaciones contextuales, abstracciones, ideas conceptuales o irónicas, elaboración de narrativa o el poder del simbolismo. ¿Cómo podríamos aprender más sobre

los efectos de estas estrategias de diseño?

En el otro extremo del espectro, hay muchas preguntas sobre los efectos específicos de los elementos de diseño tales como el sonido, el color, la iluminación, los materiales, la tipografía, las interfaces y la interactividad. El campo museológico generalmente está poco equipado para entender el diseño efectivo de exposiciones y su relación con el aprendizaje del visitante, con su comodidad y su nivel de participación y compromiso.

Con el paso de los años, los profesionistas de museos han acumulado un conjunto desalentador de presuposiciones que no han sido probadas, sobre lo que los visitantes, quieren, necesitan y esperan; sobre cómo viven la experiencia en nuestros sitios, en nuestra oferta de programas; los aspectos de los museos que las comunidades más valoran, e incluso los procesos que deberíamos emplear para atraer a las comunidades y crear nuestros ambientes. La investigación y la evaluación pueden ayudarnos a vadear todas esas presuposiciones, identificar creencias que no han sido cuestionadas y que tienen influencia en nuestro trabajo y establecer nuevas bases para mejorar nuestra práctica.

Aún más importante, necesitamos familiarizarnos con una miríada de estudios de investigación y evaluación de los visitantes que han sido conducidos durante los últimos 40 años en los museos. Somos muy afortunados porque mucho de este trabajo ha sido documentado y recopilado, de tal forma que está disponible para que nosotros podamos seguir construyendo a partir de ellos. De hecho, todas las preguntas que establezco aquí, han sido previamente exploradas y articuladas en investigaciones de estudios de público y evaluaciones previamente. Depende de nosotros el seguirnos informando, y seguir adelante con el trabajo que no antecede. Después de todo, lo mejor es que somos comunidades de aprendices.

Palabras clave Evaluación, estudio de público, diseño de experiencia



EMILIO *Sánchez*

*Subdirector de Estudios de Público y Evaluación
del Museo Interactivo de Economía*

Los públicos en el centro de las decisiones

¿Por qué evaluar?

Este texto reflexiona acerca de la importancia y utilidad de conocer a los públicos y colocarlos en el centro de las decisiones de las instituciones museísticas durante el transcurso de la pandemia de COVID-19 en el país.

En el otoño de 2019, recibí de Evelin Flores y Mariana Cruz la invitación para participar en el sexto Encuentro Internacional de Museos, organizado por la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, que originalmente se llevaría a cabo en aquella institución en 2020. Como parte de ese primer acercamiento, acordamos que mi participación versaría sobre la importancia de que los museos coloquen en el centro de sus decisiones a sus públicos. También trataríamos de ensayar algunas respuestas a la pregunta de por qué es importante realizar estudios de público y recurrir a la evaluación como herramienta para apoyar el diseño de nuestras iniciativas.

Los tres nos encontrábamos en la ciudad de Oaxaca como asistentes a otra reunión de profesionales de nuestro gremio: la tercera edición del Museo Reimaginado que convocó a cientos de colegas de todo el continente para reflexionar sobre el presente y futuro de nuestras instituciones. Durante los tres días que duró la actividad, asistimos a conferencias en auditorios atiborrados, conversamos en grupos de trabajo, sin sana distancia ni equipos de protección personal, y, por las noches, volvimos a reunirnos para cenar y hablar de uno de nuestros temas favoritos: los museos y sus públicos, sin imaginar que el mundo tal como lo conocíamos iba a transformarse de manera radical.

Así que, en sentido estricto, la invitación de la UPAEP proviene no sólo del pasado, sino de un mundo que ya no existe o que, por lo menos, ha quedado temporalmente en pausa.

Ninguna esfera del quehacer humano ha

dejado de experimentar afectaciones como consecuencia de la pandemia. Las distintas medidas adoptadas por las autoridades a nivel federal, estatal y local han tenido como consecuencia el cierre, durante largos periodos, de centros culturales, teatros, cines, salas de conciertos, zonas arqueológicas y, por supuesto, nuestros museos que, como sabemos, son en esencia espacios para el encuentro, el diálogo y la interacción. Además, una vez que las instituciones museísticas fueron autorizadas para reabrir sus puertas, han tenido que funcionar bajo estrictas medidas sanitarias que limitan su capacidad de atención. Lo anterior ha reducido el contacto con nuestras audiencias y mermado la principal fuente de ingresos de muchas organizaciones que no son subvencionadas por el Estado. Según datos del Consejo Internacional de Museos (ICOM) durante las primeras semanas de la pandemia, el 95% de las instituciones museísticas en el mundo se vieron obligadas a cerrar¹. De acuerdo con información de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), a nivel global los museos perdieron en 2020 al menos 70% de sus visitantes². En México, de acuerdo a cifras del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), esta reducción fue del 79.4%³. Mientras que según datos de la Alianza de Museos Autónomos y Mixtos de la Ciudad de México (AMAM) la disminución de sus audiencias fue del 77.8%⁴.

Aunque no es posible imaginar que, en el corto y mediano plazo, los museos vuelvan a tener salas repletas de visitantes, la pregunta que acordamos que serviría como eje para ésta y otras conversaciones durante el

Encuentro Internacional de Museos sigue siendo no sólo pertinente sino necesaria. ¿Por qué colocar en el centro de las decisiones a las audiencias? ¿Por qué evaluar? ¿Por qué recurrir a los estudios de público ahora que nuestras salas de exhibición están casi vacías?

Si bien estas preguntas siguen siendo pertinentes, las posibles respuestas no pueden ser enteramente iguales a las que hubiéramos intentado brindar en un mundo prepanadémico. No cabe duda de que en estos momentos complicados es cuando más necesitamos reafirmar nuestro vínculo con los visitantes y reforzar el diálogo que inicia no cuando una exhibición se inaugura sino cuando se involucra a las audiencias en su diseño, a través de los estudios de público y la evaluación.

Estoy seguro que, en el caso del Museo Interactivo de Economía (MIDE), contar con información generada a lo largo de más de 15 años de operación y poseer un conocimiento amplio de nuestros públicos ha contribuido a sortear este periodo complicado de nuestra historia. Así que este texto busca compartir 8 ejemplos sobre cómo hemos utilizado los estudios de público para tratar de arrojar luz a las decisiones que el MIDE ha tomado durante los 18 meses que han transcurrido desde la declaración de la pandemia.

Continuamos con el diálogo con nuestros públicos: Aun cuando el MIDE permaneció cerrado 6 meses entre marzo y septiembre de 2020, no dejamos de considerar la opinión de nuestros visitantes. Ese trabajo se realizó a distancia y se enfocó principalmente en apoyar el lanzamiento de la nueva plataforma digital del MIDE⁵. También se realizó una evaluación front-end para conocer la percepción de nuestros públicos sobre el impacto de la pandemia en su vida cotidiana. Para tal fin, recurrimos a directorios de visitantes que se construyeron gracias a los datos que nos comparte nuestro público en los buzones de comentarios. Los participantes fueron contactados vía correo electrónico para responder encuestas en línea. La información obtenida retroalimentó el desarrollo de la primera versión de la plataforma digital del museo y

apoyó el diseño de dos exposiciones temporales: “El impacto de lo invisible” y “2020: Retratos de ciudad, Exposición fotográfica de Santiago Arau”.

Previmos la dimensión de la afectación: Gracias a la encuesta anual que realizamos a nuestros visitantes, sabemos que 8 de cada 10 personas que recorren el museo son estudiantes⁶. Al permanecer las escuelas cerradas, teníamos claro que perderíamos al menos 80% de nuestra visita, esto sin considerar al segmento de público más adulto que, con seguridad también se vería reducido debido a la disminución de la movilidad en la Ciudad de México y a la desconfianza natural generada por la pandemia.

Preparamos un regreso seguro: Estudiamos las cifras de visitantes (2006-2019) y su comportamiento por día de la semana para detectar posibles momentos de saturación y limitar flujos máximos de atención. Además, gracias a ejercicios de observación y seguimiento, identificamos exhibiciones potencialmente problemáticas por el número de visitantes que las utilizan.

Determinamos si nuestro público nos percibe como un espacio seguro: Una vez que el MIDE reabrió sus puertas, agregamos a la encuesta una batería de preguntas gracias a la cual comprobamos que el MIDE es percibido como un entorno seguro. Prácticamente la totalidad de los entrevistados considera que el museo ha adoptado las medidas pertinentes. Además, nos ha permitido comprobar que estas acciones operan en la práctica (filtro sanitario, protocolos de seguridad, circulación sugerida en las salas, etcétera).

Detectamos cambios en la demografía del público que nos visita durante la pandemia: En ausencia de los estudiantes se abrió la oportunidad de atender a una audiencia más adulta, así que las iniciativas del MIDE durante este periodo han buscado la formación de nuevos públicos. Nuestra ya referida encuesta ha confirmado que, desde la reaper-

Palabras clave: Estudios de Público, Evaluación, COVID-19, Visitantes

tura del MIDE en el último cuatrimestre de 2020, el porcentaje de visitantes mayores de 26 años se incrementó de 19% a 41%⁷. Tomamos decisiones sobre la tarifa de entrada: Gracias a la información compartida por los integrantes de la AMAM, detectamos que las instituciones que brindaron acceso gratuito tuvieron una disminución en sus cifras de visitantes incluso mayor que aquellas que mantuvieron sus precios. Por tal motivo, el MIDE, que originalmente ofreció una tarifa reducida optó por regresar a los precios de boletos previos a la pandemia⁸.

Exploramos los intereses de este público más adulto que por ahora nos visita: Hemos desarrollado una encuesta cuyo propósito primordial es conocer intereses específicos que nos permiten utilizar con mayor precisión herramientas de “listening” digital. Este trabajo busca profundizar el conocimiento de hábitos de consumo digital para orientar nuestras campañas de comunicación y desarrollar nuevas experiencias enfocadas a segmentos

específicos de nuestros públicos.

Analizamos las principales tendencias y comportamientos históricos de nuestras cifras de visitantes para contribuir a la renovación del museo: El MIDE ha querido aprovechar esta pausa forzada para renovarse después de 15 años de trabajo ininterrumpido. Al igual que como ocurrió durante el proceso de diseño del museo, a principios del siglo, esta renovación ha buscado colocar en el centro de sus decisiones a los públicos del MIDE. Para tal fin, hemos comenzado por analizar la información disponible acerca de nuestras audiencias, sobre las motivaciones y barreras que alientan o inhiben la visita y sobre las necesidades, intereses y hábitos de jóvenes y adultos que hoy día son distintos a los que recorrieron por primera vez el museo en 2006. Los trabajos apenas comienzan y estamos seguros que, durante el diseño y desarrollo de la nueva oferta del MIDE, la realización de estudios de público y evaluación será fundamental para mantener un diálogo permanente con nuestros públicos.

1 Fuente: Consejo Internacional de Museos (ICOM). Consejo Internacional de Museos. Octubre 2020. Recuperado de <https://icom.museum/es/news/informe-seguimiento-museos-covid-19/>

2 Nota: Este reporte solo hace referencia a la proporción en la baja de visitantes y no cuenta con cifras absolutas de la visita. Fuente: Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO). (2021) Museums Around the World in the face of COVID-19. Recuperado de <https://ifap.ru/pr/2021/n210419a.pdf>

3 Al pasar de 62,192,394 personas a 12,793,407.
Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Estadística de museos 2017-2019. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/programas/museos/#Tabulados>

4 Fuente: Alianza de Museos Autónomos y Mixtos (AMAM). (Diciembre 2020) Reporte de visitantes 2019-2020 [Reporte interno]

Nota: Iniciativa impulsada por el MIDE en coordinación con diversos museos que operan de manera parcial o total con fondos privados en la Ciudad de México.

5 MIDE, Museo Interactivo de Economía. Plataforma MIDE Digital. Disponible en: <https://midedigital.museum/>

6 MIDE. Museo Interactivo de Economía. (Enero - diciembre 2020) Encuesta Anual a Visitantes [Reporte interno]

7 MIDE. Museo Interactivo de Economía. (Enero - diciembre 2020) Encuesta Anual a Visitantes [Reporte interno]

8 Fuente: Alianza de Museos Autónomos y Mixtos (AMAM). (Diciembre 2020) Reporte de visitantes 2019-2020 Reporte interno]



HORACIO *Correa*

Consultor independiente

¿Por qué no evaluamos?

A pesar de los beneficios que ofrece la evaluación y el éxito que tiene en diferentes partes del mundo, en México seguimos sin incorporarla como herramienta cotidiana de la gestión cultural. ¿Por qué? Este ensayo trata de ofrecer algunas respuestas.

La madrugada del 10 de octubre de 2020 las autoridades de la Ciudad de México mandaron retirar la escultura de Cristóbal Colón que adornaba la segunda glorieta del Paseo de la Reforma, una de las avenidas más importantes y emblemáticas de la capital. La justificación inicial era que el monumento requería una “restauración profunda”, aunque desde el inicio se especuló sobre el motivo real de esa decisión: salvaguardar la obra y evitar que fuera derribada -o destruida- con motivo de la conmemoración del descubrimiento de América.¹ Meses más tarde recibimos la noticia de que

la escultura original no regresaría a su lugar y sería sustituida por la cabeza “de una mujer olmeca”, como homenaje y reivindicación de la lucha de los pueblos originarios. Pedro Reyes, el artista que crearía la pieza, no solo había sido elegido sin que mediara consulta previa, sino que ya existía un prototipo de la obra. La reacción frente a la noticia no se hizo esperar y, como ocurre cada vez con mayor frecuencia en nuestro país, los comentarios a favor y en contra inundaron las redes sociales. Finalmente, el descontento se tradujo en un comunicado en el que más de 350 creadores rechazaban tanto la elección del escultor, como la naturaleza y transparencia del proyecto.²

En medio de esta polémica, lo que más llamó mi atención fue una declaración de Reyes en la que afirmaba que el proyecto nacía “de una propuesta que 5 mil mujeres indígenas” habían hecho a la cámara de Senadores. Esa “propuesta”, que el periódico citaba sin verificar la información, servía para justificar la elección realizada, el tema de la obra y el uso que se daría a un espacio que es de todos.³ Nadie parecía reparar en una coincidencia curiosa: la relación que existe entre las cabezas olmecas y el territorio que hoy ocupa el estado de Tabasco, lugar de nacimiento del presidente de México.

A raíz de este incidente recordé lo que el historiador hispano-francés François-Xavier Guerra (1942-2002) dijo sobre las masas en una entrevista para la revista Nexos en 1989: “Lo que llamamos masas no son más que una diversidad de actores sociales. Las masas, como actor único, no existen... La palabra ‘masas’ como la palabra ‘pueblo’, son palabras muy útiles en el campo político, porque sirven para legitimar la acción de las élites. Hay que analizarlas, en esta óptica, como instrumentos de poder.”⁴ En el caso que comentamos, hablar de “las mujeres indígenas” cumple una función similar: permite genera-

1 Morán Breña, C. (2020, 10 de octubre). El gobierno de la Ciudad de México retira la estatua de Colón a dos días de la conmemoración de su arribo a América. El País. <https://elpais.com/mexico/2020-10-10/el-gobierno-de-ciudad-de-mexico-retira-la-estatua-de-colon-a-dos-dias-de-la-conmemoracion-de-su-arribo-a-america.html>

2 Solano Rojas, A. (2021, 13 de septiembre). Pedro Reyes y su cabeza de piedra. La Tempestad. <https://www.latempestad.mx/pedro-reyes-tlalli-glorieta-cristobal-colon/>

López de Lara, J.I.R. (2021, 14 de septiembre). De Colón a “Tlali”. sin embargo.mx. <https://www.sinembargo.mx/14-09-2021/4028044>

3 Cruz Flores, A. (2021, 10 de septiembre). Cabeza indígena nació de propuesta de 5 mil mujeres. La Jornada. <https://www.jornada.com.mx/notas/2021/09/10/capital/cabeza-indigena-nacio-de-la-propuesta-de-5-mil-mujeres/>

4 Loaeza, S., Gilly, A., Aguilar Camín, H. (1989, 1 de febrero). La modernidad como utopía.

lizar, negar las diferencias. Se convierte en una verdad social que hace posible justificar una decisión tomada de antemano y a puerta cerrada, sin considerar la opinión de los públicos a los que se pretende servir.

El ejemplo que acabo de citar me parece representativo de lo que ocurre en el sector cultural de nuestro país. Cada vez oímos hablar más de la importancia de los públicos y la necesidad de conocerlos mejor; sin embargo, al igual que las mujeres indígenas de Reforma, son más una entelequia que una realidad. En el discurso están presentes, pero no forman parte de la planeación y ejecución de la mayoría de los proyectos.

Consideremos los resultados de la encuesta que realizó la Asociación Mexicana de Museos y Centros de Ciencia y Tecnología (AMMCCyT) en 2015. De los 17 museos participantes sólo una tercera parte había definido su público meta. Si consideramos los recursos que esas instituciones erogaron durante el año, el rubro más bajo es el de estudios de público, con una inversión total de apenas un millón 456 mil 491 pesos (73 mil dólares aproximadamente).⁵ Si esa cantidad se distribuyera equitativamente entre los 17 museos -que no es el caso, porque varios no realizan estudios de público-, nos quedarían 85 mil 852 pesos para cada uno (4,500 dólares aproximadamente).

La evaluación hace posible que las audiencias puedan tener una voz y que formen parte del proceso de planeación de nuestros programas y servicios. La idea es tomar en cuenta sus necesidades durante el proceso de diseño para que estos verdaderamente apelen a los públicos que buscan servir. Para fines prácticos, estas actividades comprenden tanto los estudios de público como la evaluación propiamente dicha. El primero es un método cuantitativo, que nos permite obtener información general sobre las características demográficas, socioeconómicas y psicológicas de nuestros usuarios. El segundo en cambio es más cualitativo; nos ofrece información para desarrollar mejor nuestras actividades,

comprender su utilidad y medir su efectividad a partir del análisis de las opiniones y motivaciones de los visitantes.

Ahora bien, si los beneficios de la evaluación parecen evidentes, si la creciente literatura sobre el tema ha demostrado su eficacia para garantizar el éxito y relevancia de los programas que ofrecen muchas organizaciones en distintas partes del mundo, ¿por qué no la usamos? Esta pregunta puede tener varias respuestas. Trataré de explorar algunas de ellas.

La primera idea que viene a mi mente tiene que ver con la pereza y la ignorancia asociadas a la perspectiva de evaluar un proyecto. A pesar del creciente interés por este tema en nuestro país, no es raro encontrar gestores culturales que desconocen qué son o para qué sirven los sondeos y las encuestas, por no mencionar otros instrumentos de investigación. ¿Para qué dedicar tiempo a una actividad aparentemente compleja y desconocida si puedo confiar en mi intuición o preguntar a mis amigos y conocidos? De ahí los temores infundados que tenía un funcionario de la radio pública de que su emisora se convirtiera en La Ke Buena si atendía los resultados de los estudios de público.⁶ O la actitud del director de mercadotecnia de un importante museo, que estaba convencido de que su proyecto tendría éxito solo porque había recibido la retroalimentación positiva de sus amigos durante una cena la noche anterior.

Una percepción bastante extendida, y no del todo ajena a la realidad, es que la evaluación es cara y requiere de personal especializado para llevarla a cabo. En efecto, algunos trabajos de investigación pueden ser costosos, sobre todo si contratamos asesores externos o agencias privadas de mercadotecnia. Una desventaja adicional, sobre todo en nuestro país, es que este tipo de servicios están orientados hacia la publicidad o las ventas y poco familiarizados con las necesidades del área cultural en general, y de los museos en particular.

5 Asociación Mexicana de Museos y Centros de Ciencia y Tecnología (2018, 12 de enero). Encuesta 2016 instituciones asociadas AMMCCyT [Estudio no publicado]. Agradezco a Emilio Sánchez, Subdirector de Estudios de Público y Evaluación del Museo Interactivo de Economía, por haberme compartido este documento.

6 La Ke Buena es una estación privada de radio que programa música popular, grupera, de banda y norteña. <https://www.kebuena.com.mx/>

No obstante, como vimos en los resultados de la encuesta de la Asociación Mexicana de Museos y Centros de Ciencia y Tecnología, es posible comenzar a evaluar con un presupuesto limitado, siempre y cuando tengamos la disposición por trabajar, escuchar, aprender y mejorar. Al menos esa fue mi experiencia en los museos con los que tuve el privilegio de colaborar. Aunque en todos ellos existía un interés genuino por conocer mejor al público y ofrecerle experiencias más acordes con sus necesidades, no siempre contamos con los recursos humanos y financieros suficientes para lograrlo. Empero, como queríamos saber más sobre el tema y avanzar por ese camino, suplimos esas carencias con una mezcla bastante efectiva de planeación, iniciativa, creatividad y constancia. Durante el proceso de investigación podíamos utilizar a herramientas complejas -tanto cuantitativas como cualitativas- o simplemente observar el comportamiento de los visitantes en las salas del museo; una opción siempre presente y una oportunidad extraordinaria de aprendizaje.

Otra respuesta probable a la pregunta que nos ocupa es que la evaluación es vista como una actividad poco confiable, sobre todo si se realiza desde la propia organización. Esta percepción tiene su origen en el mal manejo que muchos hacen de las herramientas de investigación, por ignorancia, descuido o mala fe. Desgraciadamente, en nuestro país es frecuente escuchar de personas, empresas o instituciones que manipulan la información con fines comerciales o políticos. En los últimos tiempos han proliferado las consultas “a modo”, que utilizan preguntas amañadas, se aplican sin una metodología clara y carecen de supervisión a lo largo del proceso.⁷

No importa si queremos realizar estudios cuantitativos (como las encuestas y los sondeos) o cualitativos (como las observaciones, los focus groups, o las entrevistas de profundidad). Para que sean confiables es indispensable que atiendan a una planeación rigurosa. En este sentido, es fundamental definir qué queremos saber para establecer los objetivos o las metas del proyecto; seleccionar una metodología o estrategia adecuada para recabar la información; diseñar el cuestionario o la

herramienta que vamos a utilizar; capacitar y supervisar a las personas que harán el estudio y, finalmente, organizar y analizar los datos obtenidos. Aunque la investigación cuantitativa utiliza métodos de recolección más formales y se basa en muestras amplias de público, y la cualitativa considera las opiniones de grupos más pequeños, ambas demandan tiempo, energía y una actitud responsable.

Quisiera compartir una última hipótesis, tal vez un poco más atrevida, que a mi parecer complementa y explica algunas de las respuestas que he tratado de dar hasta ahora. Tiene que ver con la cultura nacional y el impacto que ésta tiene sobre la mentalidad y la forma de actuar de las personas, tanto individual como colectivamente. Estoy convencido que la evaluación es fundamental para conocer las opiniones y la manera de pensar de nuestros públicos; para lograr que tengan “una voz” y formen parte del proceso de diseño y mejora de nuestros programas y servicios. Sin embargo, también creo que esta herramienta y el sentido que la anima es contraria a los valores, creencias y expectativas de muchas de nuestras instituciones culturales. De ahí la resistencia a adoptarla de forma continua y sistemática.

Entre 1967 y 1973, la empresa IBM realizó una extensa investigación con la finalidad de conocer la idiosincrasia de sus empleados en 70 países. A partir de ese banco de información, el psicólogo social holandés Geert Hofstede (1928-2020) elaboró un modelo estadístico para explicar la manera en que la cultura de una nación influye en los valores de las personas y, por consiguiente, en sus espacios de trabajo y en la cultura organizacional. Su teoría inicial fue revisada y modificada posteriormente considerando los resultados de otros estudios que se aplicaron alrededor del mundo. Hofstede propuso seis dimensiones a partir de las cuales es posible estudiar la cultura de una nación: Distancia jerárquica (Power Distance), Individualismo (Individualism), Masculinidad (Masculinity), Control de la incertidumbre (Uncertainty Avoidance), Orientación a largo plazo (Long Term Orientation) e Indulgencia (Indulgence). Esas categorías le permitieron

7 De la Rosa, Y. (2021, 1 de agosto). Las 5 consultas de AMLO y Morena. Forbes. <https://www.forbes.com.mx/las-5-consultas-de-amlo-y-morena/>

identificar y medir comportamientos culturales muy arraigados y después compararlos entre diferentes países.⁸

Me gustaría detenerme en el caso de México. El siguiente gráfico resume los principales rasgos de nuestra cultura utilizando el modelo de las seis dimensiones propuesto por Hofstede:⁹

De las seis categorías analizadas, tres son especialmente relevantes para el tema que nos atañe:

Distancia jerárquica

Esta dimensión expresa el grado en que los individuos aceptan la inequidad en la distribución del poder. Nuestro país tiene 81 puntos, lo que significa que somos una sociedad jerárquica, en la que cada persona ocupa la posición que le corresponde. La desigualdad es vista como algo natural y difícil de cambiar.

Control de la incertidumbre

Traduce la actitud de las personas frente a los riesgos, la ambigüedad o la incertidumbre. Mientras más alto es el puntaje en esta categoría –como en el caso de México–, mayor es el rechazo a las novedades y los cambios. En sociedades como la nuestra, la seguridad es un valor fundamental, por lo que las normas juegan un papel importante aunque no funcionen ni sean respetadas.

Orientación a largo plazo

Esta dimensión expresa la manera que un pueblo se relaciona con el tiempo. Las sociedades con una mayor orientación a largo plazo son pragmáticas y se proyectan hacia el futuro. Las que, como nosotros, tienen un puntaje menor valoran más su pasado (expresado en el respeto a las tradiciones, las jerarquías y el cumplimiento de las obligaciones sociales) o su presente (priorizando la gratificación inmediata sobre los resultados a largo plazo). Por lo general, son comunidades normativas que desconfían de los cambios.

Como ya se comentó, cada una de las dimen-

siones propuestas expresa un conjunto de valores y creencias que definen tanto la cultura de una nación como la de las instituciones que ahí se desarrollan. En este sentido, algunos de los rasgos mencionados se alinean con los valores de organizaciones “cerradas”, en las que predomina una cosmovisión que los especialistas en comunicación y relaciones públicas han denominado “asimétrica”.

El objetivo de este tipo de organizaciones es “lograr lo que desean sin tener que modificar la forma de tratar los asuntos internamente. Esta cosmovisión se centra exclusivamente en sus objetivos y la cultura es oponerse al cambio [...] el poder en la toma de decisiones tiende a permanecer del lado de la institución y no se comparte con los públicos.”¹⁰ (Broom, 2013, p.216)

En las organizaciones cerradas la cultura es más autoritaria que participativa. La toma de decisiones está centralizada y la comunicación fluye de arriba hacia abajo. La filosofía institucional propicia la toma de decisiones arbitrarias y enfatiza las diferencias jerárquicas entre las personas. La iniciativa y las ideas novedosas o poco convencionales son vistas con suspicacia, por lo que los subordinados prefieren esperar a recibir instrucciones que proponer soluciones.

Otro aspecto distintivo es la división del trabajo; cada una de sus áreas o departamentos sabe lo que tiene que hacer y trabaja de manera independiente. La rendición de cuentas es individual y el éxito depende más de los resultados inmediatos que de la planeación a largo plazo. La comunicación en este tipo de instituciones es asimétrica porque no propicia el diálogo ni la retroalimentación entre las partes. Aceptar la opinión de los empleados -ya no se diga de los públicos- es una amenaza; implica compartir el poder y abrir la puerta a la incertidumbre. De ahí que el sitio web de la consultoría de Hostede, al ha-

8 National Culture. Hofstede Insights. Consultado el 13 de septiembre de 2021. <https://hi.hofstede-insights.com/national-culture>

9 Country Comparison. Hofstede Insights. Consultado el 13 de septiembre de 2021. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico/>

10 Bloom, G.M. y Sha, B-L. (2013). *Cutlip and Center's Effective Public Relations*. Pearson.

blar del caso mexicano, describa al jefe ideal como un “autócrata benevolente”.¹¹

Estoy seguro que la descripción que acabo de hacer resulta familiar para muchos de los que trabajamos en el sector cultural. En el ámbito de los museos, por ejemplo, sigue siendo común que el contenido de las exposiciones sea decidido por el director o curador en lugar de que lo discuta el equipo de trabajo en su conjunto. Que el museógrafo le dé sentido a partir de su propia experiencia, en vez de considerar las necesidades y expectativas de los públicos. Finalmente, que estos sean vistos como esponjas que absorben la información y no como personas capaces de construir significados propios a partir de sus experiencias previas. La historia de la “cabeza olmeca” es pertinente porque también retrata esa misma cosmovisión tradicional y porque agrega respuestas a la pregunta inicial.

Entonces, ¿por qué no evaluamos? Yo respondería que no evaluamos porque esta actividad:

Contradice nuestras certezas: nos ayuda a tomar mejores decisiones a partir de información empírica, en lugar de depender de nuestra intuición.

Cuestiona nuestra autoridad: nos enfrenta a necesidades y expectativas diferentes a las nuestras y, por lo tanto, nos obliga a renunciar al control y /o al poder que ejercemos sobre nuestros públicos.

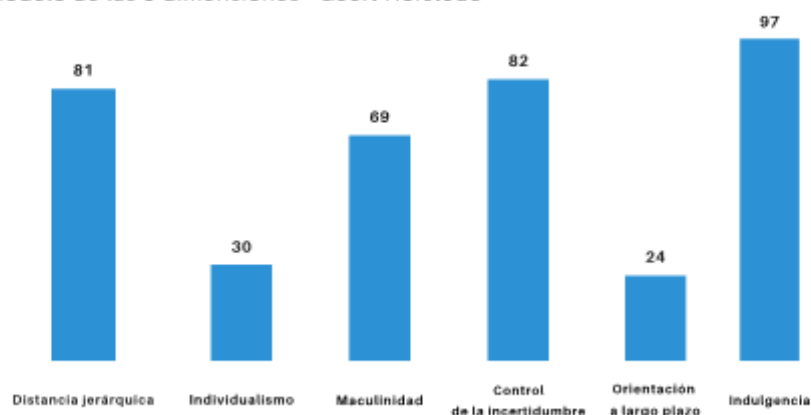
Es enemiga de los egos: nos permite documentar y aprender de nuestros errores. Demanda humildad y una verdadera disposición para escuchar, aprender y mejorar.

A pesar de todas estas desventajas, que indudablemente atentan contra nuestros añejos valores institucionales, estoy firmemente convencido de que la evaluación es la manera más efectiva de evitar errores que redunden en una comunicación poco efectiva o en experiencias desagradables para el público. Ojalá nos animemos a cambiar y a incorporarla en nuestro quehacer cotidiano como instituciones culturales.

11 Country Comparison. Hofstede Insights. Consultado el 13 de septiembre de 2021. <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico/>

Cultura mexicana

Modelo de las 6 dimensiones - Geert Hofstede



Evaluación, estudios de público, cultura nacional, cultura organizacional, organizaciones cerradas



MEREDITH *Shull*

*Coordinadora de evaluación de impacto social
y estrategia, Compromiso Social Citibanamex*

*Palabras clave: Impacto social, Marco Lógico Monitoreo,
Evaluación, Aprendizaje (MEL) Retorno Social sobre la Inversión (RSOI)*

Desarrollo y evolución de la evaluación de impacto social en Compromiso Social Citibanamex

Con el fin de poder cumplir con nuestro compromiso con México, en Citibanamex, a través de Compromiso Social, hemos desarrollado una metodología de evaluación de impacto social, partiendo de las mejores prácticas en el ámbito. El trabajo a través de 10 años nos ha llevado a una evolución de una evaluación ex ante a un enfoque de aprendizaje, cerrando el ciclo de un proyecto y proporcionando información clave para medir el cumplimiento de la misión y estrategia de Compromiso Social.

Compromiso Social Citibanamex tiene como misión impulsar el desarrollo integral y el bienestar de la sociedad a través de programas y acciones de corresponsabilidad que reflejen el compromiso permanente de Citibanamex con el progreso de México. Trabajamos principalmente en 4 temas: educación, mejora de calidad de vida, conservación del medio ambiente, así como promoción y preservación de los valores culturales y del patrimonio artístico. Con el fin de poder cumplir mejor con esta misión, hemos desarrollado una metodología de evaluación de impacto social, dentro del marco de gestión de proyectos, para poder dirigir y potenciar los apoyos que otorga la organización hacia el impacto. Durante 10 años, este ha sido un proceso de mejora continua que ha pasado por varias etapas y cambios, siempre buscando brindar información objetiva para la toma de decisiones.

Nuestro trabajo en medición partió de una necesidad identificada en 2011. Esta necesidad se resume en el poder analizar los apoyos solicitados a Citibanamex considerando las siguientes características:

Apoyo de 200+ proyectos al año y más de 20 causas distintas – temas ecológicas, sociales, culturales, entre otros

Proyectos de 1er y 2do piso

Decisiones dentro de un ambiente financiero
Las evaluaciones de impacto en la mayoría de los casos son llevadas a cabo a través de estudios en campo, donde los evaluadores realizan levantamientos de datos a través de diversas técnicas cualitativas y cuantitativas para determinar el impacto que un programa ha generado en la población beneficiaria. Sin embargo, dadas las necesidades y limitaciones en Compromiso Social (CS), se creó una

metodología de evaluación ex ante por simulación que arroja una estimación estandarizada del impacto generado de los proyectos dado un conjunto de variables determinadas. Esto permitía a CS realizar evaluaciones ex ante de bajo costo y de forma rápida. Además, permitía realizar ajustes a los proyectos antes de su implementación con el fin de optimizar el beneficio que éstos buscan generar en las comunidades beneficiarias.

Implementada en 2014, esta metodología ha llevado un aprendizaje, y, por lo tanto, una evolución durante 7 años, siempre enfocado hacia la mejora continua para poder mejor cumplir con nuestro rol en la sociedad mexicana.

La versión inicial de la metodología se basó en el Retorno Social sobre la Inversión (RSOI) y un triángulo de valor que relacionaba el impacto generado para la sociedad, para los aliados del proyecto y para Citibanamex. A través del RSOI (Nichols, J., Lawlor, E., Neitzer, E., & Goodspeed, T 2012) logramos estimar en términos monetarios cuánto ahorro percibían los beneficiarios de un proyecto durante la ejecución del mismo. Adicionalmente, se revisaba el planteamiento de cada proyecto bajo el supuesto que entre mejor formulado un proyecto, mayor posibilidad de éxito en su ejecución.

Durante 5 años, la metodología y sus herramientas fueron implementadas de una manera gradual en cada una de las áreas de Compromiso Social, permitiendo en el camino ajustes y calibraciones de acuerdo a las diversas características de las causas y los proyectos que las conforman. Además, se registraron comentarios, áreas de oportunidad, fortalezas y experiencias de los usuarios, así como de los tomadores de decisiones, arrojando los siguientes puntos relevantes:

RSOI mide un impacto limitado, no reflejaba el impacto generado después de la ejecución
Falta de datos reales de campo
Otros indicadores que no reflejan el impacto del proyecto

No marca un camino estratégico

A partir de este aprendizaje y con base en una investigación extensa de las tendencias del tema, de la socialización de experiencias y conocimiento con expertos en el tema, en 2018 se inició un trabajo de rediseño de la metodología. Se identificaron áreas de oportunidad para poder presentar datos más precisos, relevantes y estratégicos de la evaluación de impacto social para la toma de decisión de los temas en los que se involucra CS.

Durante este tiempo, Citibanamex también adoptó a nivel banco una estrategia integral para guiar el trabajo como intermediario financiero para promover el desarrollo económico, las finanzas responsables, el cuidado del medio ambiente y la igualdad de oportunidades; gobernado por los más altos estándares éticos y un fuerte gobierno corporativo. Todo esto respondiendo directamente a 8 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenibles (ODS), considerando los pilares previamente mencionados.

Bajo el nuevo marco estratégico de Citibanamex y los aprendizajes recolectados, en 2020 se implementaron cambios a la metodología con la finalidad de analizar la alineación a la estrategia de los apoyos solicitados y de la misma forma identificar proyectos diseñados y planteados de una manera que tengan mayor posibilidad de lograr los resultados planteados. Esta metodología se basa en 4 criterios: 1) la Formulación del proyecto, bajo criterios primordialmente de la Matriz de Marco Lógico (Ortegón, J. Pacheco y A. Prieto 2005), 2) el Alcance, compuesto por la pertinencia, profundidad, escala, perdurabilidad y sostenibilidad, basados principalmente en tres elementos: el documento Future-Fit Business Benchmark (2018), “Guidelines for Project and Programme Evaluations” de la OCDE (2009) y en el planteamiento de Monte de Piedad compartido en el ejercicio de socialización de mejores prácticas, 3) la Alineación estratégica del proyecto a los ODS, y 4) la relación entre la distribución de recursos monetarios e indicadores de implementación del proyecto para arrojar la posibilidad de ejecutar lo planteado con los

recursos considerados.

Si bien esta metodología nos proporciona información más estratégica para la toma de decisiones, al enfocar el análisis principalmente en el ex ante, no nos brinda la información de resultados de los proyectos al finalizarse, lo cual limitaba el aprendizaje sobre los proyectos apoyados.

Dado esto, para 2022 se implementará cambios basados del marco de monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL por sus siglas en inglés). Si bien el marco de MEL considera algunos de las herramientas implementadas en las versiones anteriores de la metodología, como el marco lógico y la teoría de cambio, también tiene un enfoque importante en el ciclo de un proyecto y la utilización de resultados durante y posterior a la implementación de un proyecto para entender el cumplimiento del mismo y así poder tomar decisiones importantes para lograr objetivos.

Finalmente, con esta metodología, el enfoque de medición se cambiará de un análisis profundo del planteamiento del proyecto y la posibilidad de éxito, a cómo los proyectos alimentarán a las métricas de CS para cumplir con su estrategia y misión. A través del MEL podremos monitorear nuestros resultados y así poder ajustar nuestro camino.

Bibliografía

- Future Fit Foundation (2018). “Future Fit Business Benchmark Action Guide” Consultado el 22/08/2018.
- Nichols, J., Lawlor, E., Neitzer, E., & Goodspeed, T (2012). “A Guide to Social Return on Investment”. Disponible: <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
- OCDE. (2009) “Guidelines for Project and Programme Evaluations” p.17. Consultado el 07/08/2018. Disponible en: <https://www.oecd.org/development/evaluation/dcdn-dep/47069197.pdf>
- Ortegón, J. Pacheco y A. Prieto (2005). “Manual Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas”. Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf 34



JAVIERA
Maino

*Profesional del área
de Exhibiciones de la Subdirección
Nacional de Museos de Chile*

MARÍA PAZ
Undurraga

*Encargada del área de Estudios
de la Subdirección
Nacional de Museos de Chile*



Evaluar a “mitad de camino”

La experiencia en la renovación museográfica del Museo Arqueológico de La Serena.

El artículo relata el proceso de diseñar y aplicar una encuesta formativa en el proceso de renovación museográfica del Museo Arqueológico de La Serena, en Chile. Se aborda la metodología en que se insertó este ejercicio, poniendo énfasis en los desafíos que hubo que abordar y en sus principales resultados. Por último, se evalúa la conveniencia de implementar una encuesta formativa, destacando la importancia de hacer partícipes a los visitantes de los procesos de renovación museográfica.

El Museo Arqueológico de La Serena es un museo estatal chileno, cuyo propósito es preservar, estudiar y divulgar el patrimonio arqueológico y antropológico de la Región de Coquimbo, en el norte del país. Fundado en los años treinta, es el museo arqueológico más antiguo de Chile y alberga una valiosa colección de cerca de 15 mil objetos, dentro de los cuales se encuentran las colecciones más relevantes de las culturas Diaguita, Molle y Ánimas.

El año 2006, como parte del Plan de Mejoramiento Integral de Museos que coordina la Subdirección Nacional de Museos (SNM), este espacio comenzó un largo proceso de renovación de sus instalaciones, que incluyó la construcción de un edificio administrativo para oficinas, biblioteca, auditorio y depósito de colecciones. Este trabajo permitió desocupar salas del antiguo Museo y comenzar la restauración del inmueble, ampliando el espacio disponible para las exhibiciones. En paralelo se desarrolló el proceso de renovación de la propuesta museográfica, liderado por el Área de Exhibiciones de la SNM, junto con el equipo del Museo y de asesores expertos en arqueología regional. El desafío era grande: la temática es compleja, las colecciones son delicadas, las investigaciones siguen en desarrollo (con muchas interrogantes abiertas) y es difícil acercar a las personas un pasado que muchas veces ven como lejano y desconocido.

Se abordó el proyecto usando la metodología de trabajo del Área de Exhibiciones, que establece en un documento llamado Declaración de Propósito los objetivos, mensajes centrales, público y otros elementos de la exhibición. Se definió que esta tendría como propósito central: “esbozar a partir de los objetos y su contexto, un relato de las múltiples formas en que los grupos humanos han habitado la región de Coquimbo a lo largo de su historia prehispánica, favoreciendo las conexiones entre el pasado y el presente”¹.

La definición de este objetivo no fue instantánea, sino que obedeció a un proceso metodológico previo, donde se generó un diagnóstico en base al levantamiento de temas principales a abordar.

Luego vino la construcción del guion de contenidos y guion museográfico. Este trabajo de casi un año implicó mucha investigación, entrevistas, visitas a terreno y la revisión minuciosa de las colecciones, las que fueron la guía e inspiración no sólo de las temáticas, sino que también de los recursos museográficos, como gráficas, interactivos, escenografías y otros. Una vez elaborada esta propuesta, decidimos, en conjunto con el Área de Estudios de la SNM y el equipo del mu-

1 En “Declaración de propósito de la nueva exhibición permanente del Museo Arqueológico de La Serena”, documento interno de la Subdirección Nacional de Museos.



Imagen 1: Metodología usada para renovar la museografía del museo. El proyecto se socializó en todas las etapas: en la etapa de investigación, con grupos focales con la comunidad y con reuniones con expertos en temáticas de la nueva exposición; en la declaración de propósito, con expertos en museos y trabajadores del propio museo; en la generación de contenidos y guiones, con la encuesta formativa que se cuenta en este artículo, y en la ejecución, con una consulta participativa que invitó a dar voz a los visitantes en la interpretación de los objetos arqueológicos de la exhibición, conectándolos con temáticas del presente. Actualmente se está aplicando una encuesta de satisfacción de usuarios a los visitantes del Muarse como parte del proceso de apertura del museo al público.

seo, realizar una evaluación formativa que nos permitiera probar las temáticas, recursos, textos y otros elementos hasta entonces trabajados. Por un lado, nos interesaba saber qué conocimientos tenía el público respecto de los grandes temas que presentaría la nueva exhibición y, por otro lado, probar parte de la propuesta, montando prototipos de vitrinas. En otros proyectos de renovaciones museográficas de la SNM, se habían hecho evaluaciones durante el proceso de construcción del guion, pero de manera informal. En esta oportunidad sistematizamos la información levantada, de modo que las decisiones posteriores, estuvieran respaldadas en evidencias. El proyecto de evaluación no contaba con un presupuesto asociado, pero con gran creatividad y trabajo en equipo logramos desarrollar unos prototipos funcionales al ejercicio. Este se realizó en dos etapas, entre febrero y abril de 2018.

La primera etapa se centró en recoger los

conocimientos previos de los visitantes sobre los cinco temas que se habían propuesto como centrales de la exhibición. Buscábamos indagar si las temáticas eran novedosas, interesantes o si aportaban nuevos conocimientos. Para esto instalamos en uno de los accesos al Museo una gráfica con la pregunta ¿Qué sabes tú de ...el Paleoindio? ...el Arcaico? ...la cultura Molle? ...la cultura Ánimas? ...la cultura Diaguita? Los visitantes respondieron con posts-it a cada una de estas preguntas, con palabras, frases o dibujos. El público respondió positivamente, congregando mayoritariamente a menores de 35 años.

Como resultado, pudimos ver que los contenidos propuestos no eran ajenos a los visitantes, pero su conocimiento era general, a excepción de la cultura Diaguita, sobre la cual tenían más dominio. También se identificaron errores de temporalidad, como aso-

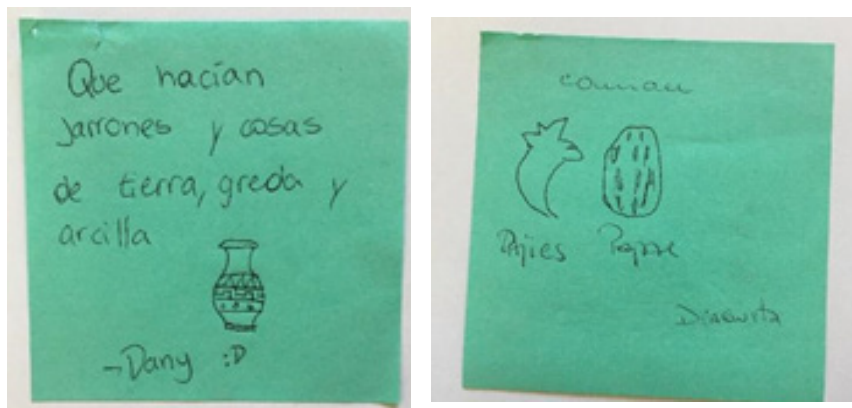


Imagen 2: Los visitantes escribían o dibujaban en posts-it lo que conocían respecto a los grandes temas de la exhibición. Aquí se muestran ejemplos de estos comentarios o dibujos sobre los periodos Arcaico y Paleoindio, y las culturas Molle, Ánimas y Diaguita.

ciar la megafauna a los dinosaurios, lo que nos alertó sobre la importancia de incluir líneas cronológicas y establecer diferencias de manera directa. Por último, nos dimos cuenta del escaso conocimiento que existía de las culturas Ánimas y Molle, así como de los aspectos que era necesario profundizar en la cultura Diaguita, como destacar la riqueza y simbolismo de su arte.

La segunda etapa del ejercicio de evaluación buscó recoger las impresiones de los visitantes respecto a los aspectos formales de la propuesta gráfica y la comprensión de los contenidos. Para esto montamos un conjunto de vitrinas siguiendo la propuesta museográfica, con dos temas que fueron detectados por el equipo educativo como complejos: el Período Paleoindio y el Arte Diaguita. Se invitó a los visitantes a recorrer el espacio y luego responder un cuestionario con dos partes. La primera solicitaba indicar su nivel de acuerdo y desacuerdo con afirmaciones relacionadas a la tipografía utilizada, a la redacción, los títulos, la relación entre los objetos y los textos propuestos, así como la relevancia y la cantidad de información expuesta. La segunda parte del cuestionario solicitaba responder tres preguntas abiertas que abordaban la comprensión de los contenidos: Si tuvieras que contarle a tu familia o amigos los contenidos de estas vitrinas: a) ¿Qué les contarías? b) ¿Con qué recursos los contarías? y c) ¿Tie-

nes algún comentario o sugerencia?

Los encuestados mostraron una satisfacción general con los aspectos formales de la museografía, valorando positivamente la forma de presentar los contenidos, sugiriendo el uso de un lenguaje menos técnico y la necesidad de apoyo gráfico como líneas de tiempo, fechas, mapas y referencias a sitios arqueológicos, entre otros. Respecto de la cantidad de información desplegada, si bien la mayoría de los encuestados comentó que faltaba in-



Imagen 3: Las vitrinas se montaron en los pasillos principales del museo. Las personas las podían recorrer libremente y luego se les solicitaba responder una encuesta que explicaba de qué trataba el ejercicio de evaluación.

formación, hubo algunos comentarios que indicaban que la información era excesiva, lo que reforzó nuestra atención en uno de los desafíos de toda exposición: explicar ideas complejas en textos cortos y simples.

En cuanto a la comprensión de los contenidos, los encuestados mencionaron temas coincidentes con los mensajes que buscábamos transmitir, apreciaban la utilidad de los recursos audiovisuales y valoraban la presencia de objetos originales y en buen estado de conservación. También se detectó un fuerte factor identitario con la cultura Diaguita.

Gracias a esta evaluación afinamos algunos aspectos de la exhibición, buscando conectar mejor con el público. Mejoramos las maneras de comunicar el contenido, con lenguaje sencillo y títulos atractivos que habían sido bien evaluados. Incluimos más apoyo visual, como imágenes, maquetas y audiovisuales. Por ejemplo, ante las sugerencias de una mejor visualización de las piezas, digitalizamos en 3D cien piezas de la colección que fueron incluidas en pantallas táctiles.

La nueva exhibición permanente abrió sus puertas al público en marzo de 2021, con una propuesta que combina vitrinas con colecciones, escenografías y elementos interactivos. La evaluación formativa fue un hito clave dentro del largo proceso de renovación. Nos permitió verificar que la propuesta de contenidos y lenguaje era comprendida por un público con conocimientos generales, y por lo tanto, no era solo para especialistas. Pudimos reafirmar algunas decisiones como el uso de los títulos atractivos en las vitrinas, el lenguaje simple y mejorar el contraste de colores en la gráfica. Pero sobre todo, el ejercicio nos permitió dialogar con los visitantes en un momento de definiciones y darles un espacio para la participación. Este es uno de los elementos que más rescatamos del ejercicio: el interés de las personas por participar y dar su opinión, lo que nos reafirma que hacemos museos no solo para el público, sino que con el público.



Imagen 4: Antes y después de uno de los temas que se evaluó en la vitrina Paleindio. Se mejoraron los contrastes de colores para favorecer la lectura y se ajustó el texto.

Bibliografía

Maino, J., Hamilton N. y Milos D., 2018. “Evaluación formativa en el Museo Arqueológico de La Serena: aportes del público al diseño de la exhibición”, en Revista Museos #37: Subdirección Nacional de Museos, pp. 64-71.

Museo Arqueológico de La Serena, Conversatorio “Nueva museografía en el Muarse: un diálogo interdisciplinario”, 20 de abril de 2021. En canal de YouTube del Muarse.

Pérez, L., 2016. “Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas”, en Pérez, L., Estudios sobre públicos y museos. Volumen I Públicos y museos. ¿Qué hemos aprendido?, México, D. F.: Publicaciones Encrym, pp. 20-45.

Subdirección Nacional de Museos, 2017. Declaración de propósito de la nueva exhibición permanente del Museo Arqueológico de La Serena, documento interno de la SNM.

Palabras claves: Evaluación formativa, públicos, participación, Museo Arqueológico de La Serena



KAREN Álamo

*Directora del Espacio Interactivo La Rodadora.
Ciudad Juárez, Chihuahua, México*

Palabras clave: Indicadores, evaluación sumativa, evaluación correctiva, valoración crítica.

Escuchar la voz de la comunidad genera valor y conexión con tu espacio: Importancia de la evaluación correctiva.

Tanto en la vida cotidiana como en el terreno empresarial, el mundo de las organizaciones y por supuesto el mundo de los museos, nos encontramos con múltiples casos en los que no se mejora todo lo que se pudiera, simplemente por no usar las herramientas adecuadas ni estar lo suficientemente concientizados de la importancia de hacerlo. Conoceremos de manera general los beneficios que implica escuchar la voz de la comunidad a través de los distintos tipos de evaluaciones.

El físico y matemático británico, William Thomson Kelvin, entre sus afirmaciones, nos dejó una frase poco valorada en ocasiones “Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide, no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”

Sin embargo es importante considerar que las palabras de Thomson cobran mucho sentido si tenemos en cuenta la importancia de conocer información relevante y parámetros para poder establecer objetivos, estrategia y sobre todo: Tomar las mejores decisiones para nuestro proyecto.

Y, si es tan obvio que lo que no se mide no se puede mejorar, ¿por qué al día de hoy aún hay tantas empresas y organizaciones (públicas y privadas) y en particular, museos, que tienen esta actividad en pausa?

Lo más probable es que desconozcamos los posibles instrumentos que pueden ayudarnos en la toma de decisiones. Sin embargo, para identificar estos instrumentos primero debemos tener claro los objetivos y las metas que buscamos en nuestros espacios y en esa tarea, a veces fallamos, pues no diseñamos los indicadores adecuados para medir las acciones necesarias para llegar a la meta.

Por lo anterior, es importante que en tu evaluación consideres indicadores clave que te ayuden a medir exactamente lo que necesitas. La recomendación es diseñar indicadores: Específicos, Medibles (cuantificables), Objetivos, Relevantes, es decir, que agreguen valor a la organización y en un lapso de tiempo establecido.

Hablando de museos y de temas específicos,

para la evaluación de una exposición o de una nueva experiencia. Hay varios tipos de evaluación importantes para determinar su éxito y pertinencia, y la aplicación de dichas evaluación depende de los objetivos que se necesitan identificar y del tiempo, es decir, antes de la que la exposición este frente al visitante se realiza la evaluación Previa y la evaluación formativa y después de la apertura de la exposición: La evaluación Sumativa, Correctiva y/o Valoración crítica.

Post – Apertura de la exposición: La evaluación sumativa, (Etapas de la instalación) mediante la cual se comprueba si se han cumplido o no los objetivos generales iniciales de la exposición. Aunque los datos obtenidos en la evaluación sumativa pueden sugerir un estudio correctivo, realizar cambios en la exposición no es su objetivo principal. La evaluación correctiva, (Etapas de la operación) similar a la evaluación formativa, tiene lugar también una vez que la exposición ha sido abierta al público. En este tipo de evaluación se recogen datos acerca del funcionamiento de la exposición con el objetivo de identificar aquellos elementos expositivos que pudieran presentar problemas de atención, comprensión, orientación, etc. en el público visitante, para poder llevar a cabo los cambios oportunos.

Finalmente, la valoración crítica es realizada por profesionales familiarizados con la literatura de Estudios de Visitantes. En ella no hay recogida sistemática de datos empíricos, solamente se hace una estimación de los posibles problemas puntuales que pue-

den presentarse (reflejos en vitrinas debidos a fuentes extrañas de luz, emplazamiento de cartelas, etc.), realizada en función de los conocimientos técnicos adquiridos hasta el momento en este ámbito.

Como puede apreciarse, a cada una de las etapas del proceso de desarrollo de una exposición, corresponden tipos diferenciados de evaluación, así cada tipo de evaluación tiene una función y un momento dentro de este proceso

Aunque la evaluación sumativa, a diferencia de la formativa, permite recoger datos de visitantes reales en el curso normal de la visita a una exposición, en su forma definitiva llega demasiado tarde, el dinero ya está gastado y frecuentemente no queda nada para corregir errores de diseño. Es por ello que se recomienda reservar una parte del presupuesto de la exposición (aproximadamente un 10%) para introducir ajustes después de la inauguración.

Entrando más a detalle sobre la evaluación correctiva, ya que se lleva a cabo en la fase de post-apertura de la exposición, al igual que la evaluación sumativa, pero con un objetivo distinto, ésta evaluación es sumamente útil para identificar problemas de la exposición en funcionamiento y llevar a cabo los cambios oportunos para corregirlos. La evaluación, por tanto, se realiza de forma similar a la formativa, con la salvedad de que en esta ocasión los elementos expositivos son reales, están integrados en el marco de la instalación definitiva de la exposición y se presentan mayor grado de definición.

Algunos de los problemas que han sido objeto de la atención de los investigadores en este tipo de evaluación han sido: la visibilidad de la señalización, el reemplazo de algunos términos técnicos poco claros para los visitantes, la adicción de banderolas o encabezamientos que identifiquen mejor los temas, el ajuste de los tamaños de letra y la orientación de los textos a distancias que permitan una mejor lectura de los mismos, la introducción de zonas de descanso o asientos en la zona expositiva, etc.

Técnicas de evaluación: observación, encuestas, cuestionarios, foros de discusión, etc., las técnicas de evaluación deben seleccionarse en función del tipo de información a evaluar en cada caso, de lo que se hará con

e ella y de los medios de los que se disponga (económico, recursos físicos, tiempo e incluso habilidades y experiencia profesional) y no de la fase o a momento de la evaluación en que nos encontremos

Caso real de La Rodadora.

Durante muchos años el diseño y conceptualización se dirigía hacia el primer Museo para niños en la ciudad, sin embargo, después de un proceso importante de evaluación a través de mesas de discusión, y entrevistas con los actores más importantes de la comunidad (maestros, amas de casa, niños, etc.,) se determinó que de acuerdo a las expectativas, necesidades e intereses de la comunidad, se requería cambiar completamente el proyecto a lo que es hoy en día, un espacio interactivo para niños jóvenes y adultos.

Otro caso importante sobre evaluación correctiva: Los mediadores educativos han sido clave en el proceso de mejora continua, pues son lo que constantemente tienen contacto directo con los visitantes, escuchan sus comentarios, observan sus movimientos, e inclusive perciben sus emociones. Por lo que se diseñó el RodiBuzón en el cual nos hacían llegar “diariamente” las observaciones de los visitantes y se tomaba acción correctiva, para lo que se diseñaron indicadores de desempeño por área (mantenimiento, operaciones, capacitación, experiencias educativas, etc.,) indicadores que se comparaban mes a mes.

Gracias al proceso de evaluación correctiva, no solo pudimos agregar rampas de acceso para sillas de ruedas, o modificar el sonido de algunas exhibiciones, o cambiar el discurso y mediación de algunas otras, sino que se agregaron salas completas para cubrir una necesidad que no se había antelado, el área de Primera Infancia, un área que se convirtió en ancla para muchas familias.

Bibliografía:

Pérez, Eloisa (2002) La evaluación psicológica en los museos y exposiciones: fundamentación teórica y utilidad de los estudios de visitantes. Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid. Consultada en <https://eprints.ucm.es/id/eprint/3019/1/T22407.pdf>



SANDRA Daza

Investigadora en Museo Interactivo Maloka

Palabras clave : Evaluación, museos, cultura de la auditoría, investigación

¿Cómo hacer un traje a la medida para tu evaluación o mejor, una evaluación a la medida de tu traje?

Alicia: “¿Podrías decirme, por favor, qué camino debo tomar desde aquí?”

Gato (Cheshire): “Eso depende en gran medida de a dónde quieras llegar”, dijo el gato.

Alicia en el país de las maravillas. Lewis Carroll

Se hace una breve reflexión sobre el papel de la evaluación en los museos y los requerimientos para que ella no sea una práctica de auditoría y más una práctica reflexiva que sirva al museo para pensarse y cuestionarse continuamente.

En el Museo en el que trabajo planeábamos un proyecto que buscaba ser financiado por una importante entidad multilateral cuyos funcionarios nos asesoraban y eran muy insistentes en que la propuesta debería contener una evaluación rigurosa. Para garantizarla contaban con expertos internacionales en evaluación quienes usaban lenguajes estadísticos y crípticos y quienes planearon los diseños muestrales y grupos de control. Las discusiones giraban en torno a que la evaluación debería mostrar el impacto y replicabilidad del programa por lo que se planeaba invertir en ella mayores recursos que los invertidos en las actividades. Poco se discutía sobre las características contextuales de quienes serían destinatarios del programa o las condiciones que tenía el museo para cumplir las metas y más sobre el número de participantes. Los indicadores propuestos parecían probados en otros escenarios y tampoco se discutían. Siendo parte de un equipo de evaluación de una institución que tiene continuamente que luchar para tener capital suficiente para sus actividades, me preguntaba si aquello de tener más recursos para evaluar que para el desarrollo del programa era lo correcto.

Situaciones como la narrada nos muestran un cambio social que ha impacto a los museos y a muchos otros escenarios culturales y académicos. Se trata en gran medida de lo que la antropóloga Marilyn Strathern (2000) ha llamado la cultura de la auditoría y que Shore y Wright resumen como “el

proceso mediante el cual los principios y técnicas de contabilidad y gestión financiera se aplican a la gobernanza de personas y organizaciones y, lo que es más importante, las consecuencias sociales y culturales de esa traducción” (2015, p. 24). En ella se da preminencia a lo cuantitativo, se reemplaza el juicio profesional con criterios de desempeño mensurables al mismo tiempo que se espera que los empleados e instituciones se transformen en trabajadores proactivos y auto-gestionados con una capacidad ilimitada para innovar. Personas y organizaciones son cuantificadas, rankeadas, comparadas y valoradas según indicadores llevando a que muchos trabajen en función de tener buenas cifras, sin detenerse a pensar en las condiciones de posibilidad, lo realmente deseable que es alcanzar tales números y las consecuencias que ello tiene.

En ese orden de ideas hay que ser cuidadosos al hablar de evaluación, pues actualmente es altamente valorada y cada vez más demandada, en particular, por las entidades financiadoras. ¿Cómo hacer entonces para que la evaluación sea una práctica valiosa y no un requisito costoso a cumplir o una herramienta que pueda incluso llegar a ser utilizada en contra? La lección aprendida en estos años es: la evaluación debería ser una práctica reflexiva. Esto es, una actividad continua, que atraviesa todas las acciones y actores involucrados, que permite pensarse al museo y lo cuestiona frente a su rol. No podemos obviar, que hay un gran bagaje

de estudios de visitantes -usualmente equiparados a la evaluación- que ha aportado enseñanzas tanto metodológicas como sobre el perfil y las características de los públicos del museo. Los estudios de visitantes, “describen quiénes asisten o no y por qué; aportan conocimientos para evaluar medios expositivos, servicios educativos y complementarios y procesos educativos o comunicativos entre el museo y su público, y a entender su complejidad” (Pérez, 2016). Igualmente, se han desarrollado múltiples técnicas desde cuestionarios, pasando por observaciones, grupos focales, análisis factoriales, mapas de significado y cámaras portadas por los visitantes, entre otras.

Existen también acuerdos sobre los tipos de evaluaciones que se pueden realizar en un museo, clasificadas según quién la realiza -interna o externa- y más comúnmente, el momento en la cual esta ocurra: Evaluación inicial o diagnóstica (Front desk), antes de realizar una exposición, o proyecto con el propósito de determinar intereses, necesidades, motivaciones, entre otras. Igualmente para adquirir información contextual sobre el entorno político, social y cultural de un programa en particular. Parte de preguntas como: ¿qué saben los públicos sobre un tema en particular?, ¿Qué tan interesado está el público objetivo en este nuevo tema emergente?

Las evaluaciones formativas, que se llevan a cabo durante la puesta en práctica de una exposición o proyecto, proporcionan información para mejorar un proyecto durante su diseño y desarrollo. Es muy importante ya que en cada ronda de recopilación de datos proporciona una “fotografía” de un momento de implementación y brinda información clave para su mejora. Buscan responder preguntas como: ¿Cuáles fueron las barreras para la participación, si las hubo?, ¿Los participantes del proyecto quedaron satisfechos con su experiencia?, ¿Por qué o por qué no?, ¿Qué lecciones se aprendieron sobre el desarrollo y la implementación de las actividades?, ¿Participaron los asistentes en las actividades previstas? ¿Por qué o por qué no? Finalmente, las evaluaciones sumativas se llevan a cabo al finalizar la ejecución de un proyecto o programa a fin de apreciar su eficacia y repercusiones. Miden el grado

en que se han cumplido los objetivos para la audiencia destinataria. Si bien a veces se la considera una evaluación “final”, puede comenzar mucho antes de que se complete un proyecto, y puede tomar muchas formas: seguimiento de exhibiciones; encuestas previas y posteriores; entrevistas con los participantes del proyecto; y muchos otros. Con este tipo de evaluaciones se busca saber si se han logrado los resultados previstos resumir el aprendizaje de la evaluación y cualquier efecto no deseado que se haya documentado, identificar las fortalezas y debilidades del proyecto, determinar las relaciones de causa y efecto entre una intervención y los resultados. Indaga por respuestas a preguntas como: ¿Hubo evidencia de un aumento o cambio en el conocimiento como resultado de la interacción con esta exhibición?, ¿Para qué participantes y en qué nivel?

Ahora bien, aunque lo anteriormente expuesto puede ser muy útil para exhibiciones o proyectos específicos, poco lo es si los resultados de las mismas no son discutidos y llevan a la toma de decisiones, cuestión que a menudo ocurre pues la evaluación termina en un informe y no sigue a ella una socialización y discusión entre las diferentes áreas para pensar en posibles cursos futuros de acción.

De otra parte, así pensada, la evaluación se concentra en lo que ocurre con los visitantes, es decir en “los otros”. Pero si pensamos con Clifford James que los museos son una “zona de confluencia y de contacto” (1997) o si seguimos a Flórez (2015) quien llama la atención sobre pensar el museo como una comunidad de aprendizaje que es resultado de un proceso de negociación entre diferentes poderes (consorcios, comités de expertos, artistas, visitantes, comunidades, etc.) que son los que van a definir la política museal. Entonces, equiparar la evaluación a los estudios de visitantes, es restringir la mirada a las diferentes comunidades y negociaciones que ocurren alrededor del museo y su accionar. Una evaluación comprensiva no sólo considera lo que ocurre al visitante una vez se ha encontrado con el museo sino lo que le ocurre al museo mismo y la manera en que este construye -o no- comunidades y negociaciones con sus contextos. Si igualmente entendemos que el museo es un espacio de

educación no formal, donde se crean comunidades de aprendizaje mediante la negociación y diálogo con los visitantes se replantea la función de la evaluación y la articula a la de investigación. Así, las preguntas sobre las subjetividades de los actores involucrados, los efectos comunicativos, los sentimientos que se movilizan, los aprendizajes y habilidades desarrolladas, los dispositivos técnicos del museo, entre otros se convierten en elementos de evaluación-investigación que no pueden ser respondidos por actores externos sino también por quienes cotidianamente presencian estos actos de diálogo y negociación, entre ellos los mediadores, aunque no exclusivamente.

Pensada la evaluación como práctica reflexiva, entendemos que en cada interacción todos los actores se transforman: en el caso del museo curadores, artistas, mediadores, comunicadores y todos aquellos implica-

dos en cada actividad; con la evaluación, el museo debe abordar a cada actor y aprender de tales transformaciones pues al final son aprendizajes que permiten replantear el accionar del museo. La evaluación no debe ser una actividad aislada que se hace para ciertas actividades y para otras no, sino un ejercicio de reflexión constante que atraviesa y se articula todas las actividades del museo desde la planeación y el diseño, y lo hace, con un propósito claro. Con el adjetivo reflexivo queremos señalar que así pensada, la evaluación debe permitir entender los diálogos, cambios y negociaciones que establece el museo con el resto de la sociedad y de manera más auto-crítica la propuesta que el mismo museo le está haciendo a su contexto social particular. En ese sentido la evaluación es también contextual, no hay evaluaciones estándar sino evaluaciones a la medida de cada museo.

Referencias

- Clifford, J. (1997). *Itinerarios Transculturales*. Barcelona: Gedisa.
- Flórez Crespo, M. M. (2015). La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo de Castilla y León, MUSAC. *De Arte. Revista de Historia Del Arte*, (5), 231. <https://doi.org/10.18002/da.v0i5.1558>
- Pérez, L. (2016). *Estudios sobre públicos y museos*. Estudios sobre públicos y museos. Retrieved from <https://www.mecd.gob.es/dms/mecd/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/laboratorio-museos/recursos/otros-estudios/Publicos-y-museosI-Leticia-Perez/Publicos-y-museosI-Leticia-Perez.pdf>
- Phillips, T., & Bonney, R. (2014). *Principal Investigator's Guide: Managing Evaluation in Informal STEM Education Projects - Planning for Success*. InformalScience.org. Retrieved from <http://informalscience.org/evaluation/evaluation-resources/pi-guide#-chapter5>
- Shore, C., & Wright, S. (2015). Governing by numbers: Audit culture, rankings and the new world order. *Social Anthropology*, 23(1), 22–28. <https://doi.org/10.1111/1469-8676.12098>
- Strathern, M. (2000). *Audit cultures. Anthropological studies in accountability, ethics and the academy*. *Audit Cultures: Anthropological Studies in Accountability, Ethics, and the Academy*. London: Routledge.



LETICIA *Pérez*

*Profesora de la Escuela Nacional de Conservación,
Restauración y Museografía.*

Palabras clave: estudios de públicos, interpretación de resultados, museos.

Interpretación y aplicabilidad de los estudios sobre públicos de museos.

Algunas reflexiones.

Los estudios de públicos son una herramienta central para conocer y conectar con los públicos reales y potenciales de un museo; sin embargo, existen reticencias a su incorporación, ya sea por un desconocimiento de su utilidad o, más aún, de su aplicabilidad. Para aquellas instituciones que los realizan, el verdadero beneficio tiene lugar cuando se interpretan cuidadosamente sus datos y sus resultados se socializan y aplican.

Punto de partida

Cada vez más existe un interés genuino por los estudios de públicos. No pocos museos se interesan por el tema, pero, en la práctica son escasos aquellos que logran realizarlos. Son menos aún, los que orientan las decisiones de sus diversas actividades, a partir de esta herramienta de investigación y gestión, para conocer y conectar con sus públicos (Observatorio Iberoamericano de Museos y Programa Iberoamericanos, 2015).

Algunas barreras para incorporarlos se relacionan con la creencia de que son caros, toman demasiado tiempo y no sirven para nada. Otras tienen que ver con los sesgos y las nociones erróneas existentes sobre qué son, para qué hacerlos, cómo llevarlos a cabo y cómo aplicar sus resultados. También, con las limitaciones reales de falta de personal capacitado en el tema o con la poca disposición al cambio.

Sin embargo, su utilidad queda demostrada cuando se articulan a políticas culturales estructuradas,¹ se insertan de manera razonada en el actuar institucional² o se llevan

a cabo con conciencia, claridad y calidad desde ámbitos específicos del actuar museístico.³ Ahora bien, este tipo de investigación se refiere a todos aquellos estudios, de investigación básica o aplicada, que tienen como finalidad indagar sobre la relación de los museos con sus públicos reales o potenciales, en la amplia gama de aspectos que componen esta relación (Pérez Castellanos, 2016). En este breve artículo me referiré a dos aspectos cruciales de esta empresa: la interpretación de los datos generados y la aplicabilidad de los resultados.

De la interpretación: ¿qué significa esto?

Supongamos que ha decidido llevar a cabo un estudio sobre los públicos de su museo. Como una parte importante de las personas interesadas se lanzará inmediatamente a diseñar un cuestionario, se dirigirá a las salas o a la salida del museo al encuentro con los visitantes y se percata de varios problemas en el diseño y aplicación de este. Después, intuitivamente capturará la información en algún programa informático para tratar ordenar y dar sentido a todos los datos recabados. En este momento se preguntará

1 Ejemplos relevantes en el contexto iberoamericano son: Laboratorio Permanente de Públicos de Museos en España: <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/laboratorio-museos/inicio.html>; Departamento de Estudios de la Subdirección de Museos Nacionales en Chile: <https://www.cultura.gob.cl/estudios/>.

2 Ver el trabajo del Espacio de Memoria Londres 38 en Santiago de Chile: <http://www.londres38.cl/1937/w3-article-105994.html> y del Museo de la Memoria y los Derechos Humanos en Chile: <https://web.museodelamemoria.cl/publicaciones/>

3 En la serie de libros digitales Estudios sobre públicos y museos, volúmenes I y II, hay ejemplos relevantes: <https://www.encrym.edu.mx/principal/publicaciones.php?pag=MW11bnU=%20&%20obdc=M2VzcG0=&%20a=1>

el porqué o para qué planteó algunas de las preguntas, cómo manejar los conjuntos de datos y sin duda, se sentirá abrumado. Aunque este escenario pueda parecer exagerado, sabemos que no es lejano a la situación cotidiana en muchos museos.⁴ El problema puede derivar de la falta de claridad en los propósitos generales del estudio y en sus objetivos concretos, dificultades con el manejo de las metodologías y técnicas de investigación, además de la falta de pericia en las tareas investigativas generales.⁵

Ahora pensemos que usted saldó varios de los inconvenientes arriba mencionados con habilidad y conocimiento. En ese momento, usted se encuentra frente a una buena cantidad de datos generados, a los cuáles debe dar un correcto tratamiento en su sistematización, pero, sobre todo, afronta el reto de la interpretación. Todo esto, ¿qué significa? Algunas generalidades orientadoras se relacionan con el enfoque empleado: más cuantitativo, más cualitativo o mixto; con las técnicas utilizadas y por supuesto con la pertinencia de las preguntas planteadas o de los ítems recabados. Diversos manuales de investigación social y algunos enfocados específicamente a la investigación de públicos, abonan a este rubro (Briones, 1996; Davidson, 2017; Pérez Santos, 2008; Sandoval Casimilas, 1996). Sin embargo, el reto mayor lo constituye la habilidad de ver más allá de los datos y ser capaces de transitar por una cadena de operaciones analíticas. Para Pérez Santos, trascendiendo los primeros niveles de observación y descripción tenemos que relacionar, comparar, comentar, reflexionar y, finalmente resumir y derivar conclusiones.⁶ Cada operación tiene retos particulares, que siempre deben poner en diálogo los datos producidos con contextos

mayores, con las preguntas que guiaron el estudio, con los marcos teóricos que orientan la interpretación⁷ y, sobre todo, no perder de vista su aplicabilidad; es decir, las decisiones que va a detonar.

De la aplicabilidad: ¿cómo usar los resultados?

Es lógico pensar que, de la correcta consecución de la etapa anterior, depende la aplicación de los resultados del estudio, después de todo para algo lo realizamos. Empero, esto no siempre es así. El estudio mejor planteado, la generación de datos más pulcra y las interpretaciones más brillantes fallarán si los resultados no llegan a producir un efecto en la toma de decisiones de la institución, en un mejor y más amplio conocimiento de sus públicos, en la implementación de acciones que realmente atiendan sus necesidades e intereses y que la lleve a conectar con ellos. De hecho, la percepción y constatación de que muchas veces los hallazgos no son tomados en cuenta por los niveles directivos del museo o por áreas diferentes a la que los aplicó, han erosionado su credibilidad.

Existen tres fallas prácticas que contribuyen a la no aplicación de los resultados: 1. La falta de un proceso participativo durante todo el desarrollo del estudio, 2. La inadecuada comunicación de los hallazgos, 3. El no seguimiento a las recomendaciones planteadas. Además, enfrentamos problemas estructurales que contribuyen: una especie de cinismo en más de un nivel operativo de los museos que reconocen el valor de los visitantes y de tomarlos en cuenta, pero que son resistentes al cambio o no tienen un compromiso real de incorporar los resultados en su gestión diaria (Romanello, 2013). Veamos las fallas prácticas:

4 Conozco de primera mano este tipo de experiencias impartiendo clases y capacitación en diversos contextos, aunado a lo que se discute y analiza en el Foro de Estudios de Públicos desde 2016: <http://foroestudiosdepublico.org/>

5 Sobre la prevalencia de este tipo de problemas en contextos como el francés o el español ver Romanello (2013).

6 Presentación oral en el Curso Situación y retos futuros para los estudios de públicos en los museos iberoamericanos, creación de redes de intercambio y cooperación sobre públicos de museos, basado en el SRD del OIM. Observatorio Iberoamericano de Museos, Madrid, España, mayo 2017.

7 Ver, por ejemplo el artículo “Implicaciones de la evaluación desde cuatro marcos conceptuales” (Pérez Castellanos, 2019)

La loba esteparia.

El estudio se plantea desde el interés genuino de una interesada en el tema,⁸ quien lo lleva adelante con todo estoicismo y con sus mejores intenciones, pero de manera solitaria, sin apoyo y retroalimentación de otras áreas interesadas y más aún, sin el apoyo y el convencimiento institucional.

El informe en el cajón. El estudio se realiza y se obtienen resultados de interés, se produce un copioso informe que se entrega al área solicitante o al director (a) en turno. El informe queda en el cajón. Pasar la página. Una vez concluido el estudio y pasado el interés por los hallazgos, los esfuerzos se enfocan a otras tareas “prioritarias”. El ritmo de trabajo sin tregua que se vive en el día a día del trabajo museal, desgasta la buena voluntad y el entusiasmo.

Palabras finales

Se ha constatado que los estudios de públicos son exitosos y contribuyen a un verda-

dero cambio cuando las instituciones están genuinamente orientadas y abiertas al aprendizaje y la transformación. Además, su propuesta, desarrollo y comunicación se plantea con procesos participativos, en los que se involucran, tanto los interesados como los responsables de llevar a cabo las mejoras. También cuando se cuenta con el respaldo de los niveles administrativos, el convencimiento y compromiso de los directivos para tomar las acciones que se derivan de los hallazgos. De la adecuada socialización también depende que se conozcan transversalmente de los resultados en la institución, no deben ser comunicados mediante abultados informes técnicos que pocos leerán, sino mediante distintas estrategias pensadas también para los destinatarios del estudio. En resumen, existen varios caminos para mejorar la articulación de estas actividades mediante la incorporación de buenas prácticas que les otorgarán un valor y utilidad reales (Pérez Santos, 2018).

8 Al menos en el contexto Latinoamericano, la mayoría de las personas que realizan investigaciones de públicos somos mujeres. Ello se relaciona con que es una tarea normalmente asociada a las áreas de educación o comunicación, de igual forma dominada por mujeres.

Referencias

- Briones, G. (1996). Metodología de la investigación cuantitativa en las ciencias sociales—Programa especializado en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior. Disponible en: luisenriquevazquez.com/briones.pdf
- Davidson, L. (2017). Comprendiendo la experiencia del visitante a través de la investigación cualitativa. En L. Pérez Castellanos (Ed.), Apuntes para pasar de la teoría a la práctica: Vol. II (pp. 73-95). Publicaciones Digitales ENCRyM/INAH. Disponible en: <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/article/view/11167>
- Observatorio Iberoamericano de Museos, y Programa IBERMUSEOS. (2015). Estudios de público de museo de Iberoamérica. Programa IBERMUSEOS - Secretaría General Técnica - Subdirección General de Documentación y Publicaciones. Disponible en: <http://www.iber museos.org/recursos/publicaciones/estudios-de-publico-de-museos-en-iberoamerica/>
- Pérez Castellanos, L. (2016). Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas. En L. Pérez Castellanos (Ed.), Estudios sobre públicos y museos: Vol. I. Públicos y museos ¿Qué hemos aprendido? (pp. 20-45). ENCRyM/INAH. Disponible en: <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/article/view/9117>
- Pérez Castellanos, L. (2019). Implicaciones de la evaluación desde cuatro marcos conceptuales. Más museos, revista digital, 1(1), 1-18. Disponible en: <https://masmuseosrd.sdi.unam.mx/wp-content/uploads/2020/04/exposicionesdescuatromarcosLetiPz.pdf>
- Pérez Santos, E. (2008). Metodología básica de la investigación de público en museos: Áreas de actuación, variables implicadas, tipos de investigación y técnicas utilizadas. MUS-A, El público y el museo (10), 48-57.
- Pérez Santos, E. (2018). Buenas prácticas en la investigación del público en museos. En L. Pérez Castellanos (Ed.), Estudios sobre públicos y museos.: Vol. Volumen III. Referentes y experiencias de aplicación desde el campo (pp. 26-56). Publicaciones digitales ENCRyM – INAH. Disponible en: <https://www.revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/article/view/13012>
- Romanello, G. (2013). What We Know About Our Audiences: Utopian or Cynical Behaviour? Museumological Review, 17(Museum Utopias Conference Issue), 62-77.
- Sandoval Casimilas, C. (1996). Investigación Cualitativa—Programa especializado en teoría, métodos y técnicas de investigación social. Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Superior.



ELOÍSA *Pérez*

Docente titular Universidad Complutense de Madrid

Palabras clave: Públicos, museos, estudios de públicos, digitalización.

Nuevos retos de los estudios de público en museos ante la transformación digital.

El confinamiento y el cierre de los museos al público presencial como consecuencia de la Pandemia de Covid-19, ha tenido una repercusión importante en la forma de afrontar los estudios de público en museos. La digitalización y las nuevas formas de consumo cultural ha propiciado la aparición de públicos presenciales, digitales e híbridos, al mismo tiempo que ha supuesto una oportunidad para el desarrollo de nuevos procedimientos y estrategias de evaluación e investigación, no exenta de retos y problemas aún no resueltos.

Aunque los públicos de los museos han ido experimentando una evidente transformación, especialmente en los últimos veinte o treinta años (para una revisión en español consultar Pérez Castellanos, 2016; Pérez Santos, 2019), los cambios ocurridos se han visto acelerados por la digitalización y las nuevas formas de consumo cultural que la propiciado la Pandemia por Covid-19.

El desarrollo tecnológico y, específicamente la aparición de la tecnología digital y las redes sociales ha conseguido que todo nuestro entorno se transforme y nuestras vidas cambien de manera radical. El público ya no está delimitado solo por los visitantes que recorren el museo de manera presencial, sino también por segmentos de públicos virtuales que no han visitado nunca las salas de exposición y quizás nunca lo hagan físicamente.

Si antes de la Pandemia, el público presencial se hallaba en ligero aumento, mientras que el público digital iba creciendo poco a poco, durante este periodo ha habido un incremento considerable del público exclusivamente digital, especialmente debido al confinamiento y al cierre de estas instituciones por periodos variables en distintas áreas geográficas. Y aunque los museos han ido abriendo sus puertas poco a poco, la prohibición o la dificultad de movilidad, la disminución de aforos y el miedo al contagio han impedido que se alcancen niveles de público presencial prepandemia.

La eclosión digital necesaria que los museos

se han visto obligados a realizar para llegar a públicos inaccesibles presencialmente (ICOM, 2020) ha dado sus frutos incrementándose enormemente las visitas digitales y la participación del público a través de las redes sociales.

En la “nueva normalidad” que estamos empezando a experimentar emergen tres categorías de público: el público exclusivamente presencial, que irá decreciendo antes de lo que esperamos, el público exclusivamente digital, que se prevé que siga aumentando a costa del público potencial en el que se han creado nuevos hábitos de consumo virtual y lo que se ha dado en llamar el público híbrido, la mayoría, cuya experiencia integral en el museo será el resultado de una interacción entre lo presencial y lo digital.

Desde los inicios del confinamiento, numerosos estudios de público en museos y otras instituciones culturales han tratado de estudiar y, sobre todo, predecir el comportamiento de estos públicos emergentes. Muchos museos y grandes empresas de comunicación e investigación cultural han realizado estudios para determinar las actitudes, expectativas e intenciones de los futuros visitantes presencial y virtuales de esta nueva normalidad futura. Sin embargo, estas investigaciones han dado unos resultados poco esclarecedores arrojando conclusiones demasiado obvias para el esfuerzo que ha supuesto realizar estas investigaciones.

En un análisis exhaustivo realizado por el Foro de estudios de público iberoamericano, que engloba a notables investigadores

en estudios de público en museos de los principales países de Centroamérica, América del Sur y España, se halló que, después de analizar todas las investigaciones realizadas desde marzo de 2019 a marzo de 2021 sobre el público de museos y otros dispositivos culturales, los estudios son muy generales, centrándose muy pocos de ellos sólo en museos. Además, fueron realizados mayoritariamente por procedimientos digitales, que dificulta el control de las muestras y su representatividad. La mayoría de ellos no aportan información adecuada de la metodología utilizada para obtener los datos ni sobre los instrumentos utilizados, lo que impide replicar los resultados obtenidos y comprobar su posible sesgo metodológico. Son, en su mayoría, estudios cuantitativos en base a cuestionarios de respuesta cerrada o métricas digitales y, quizás lo más cuestionable, se refieren a variables que pretenden medir intenciones, expectativas o proyecciones futuras en un contexto de máxima incertidumbre, lo que es extremadamente complejo sin incorporar una metodología cualitativa más sofisticada.

En el estudio realizado por la UNAM sobre públicos culturales en México (CulturaUNAM, 2020), se comprobó además algo que se repite en otros estudios analizados: hay un exceso de muestras urbanas que, a pesar de participar en estudios como públicos digitales son, esencialmente, consumidores presenciales habituales de museos y otros dispositivos culturales, lo que lleva a pensar hasta qué punto las muestras de participantes en este tipo de estudios son representativas del universo posible de visitantes potenciales, presenciales, digitales e híbridos de estas instituciones.

Las conclusiones de todas estas investigaciones son, en ocasiones, demasiado obvias. El público es reticente a volver a las visitas presenciales, pero tiene expectativas de hacerlo en su mayoría, sobre todo si se dan las condiciones idóneas de prevención. Perciben el cambio producido por la digitalización de la experiencia y lo aceptan de forma positiva, pero reconocen añorar la visita presencial que consideran insustituible. Entienden que las visitas virtuales y otros contenidos digitales deberían tener un coste,

como la visita presencial, pero no está claro que estén dispuestos en un futuro a asumir. Sin duda, toda esta situación ha supuesto una prueba de estrés para los estudios de público en museos, que han tenido que cambiar adaptándose a los estos nuevos tipos de público de forma acelerada. Si bien las investigaciones centradas en públicos digitales era ya una realidad antes de la Pandemia, ahora es una necesidad si se pretende entender como los públicos se están enfrentando a las nuevas realidades híbridas. Las analíticas digitales de páginas webs (Google Analytics), los análisis de redes sociales, las investigaciones sobre usabilidad y la experiencia del usuario de dispositivos móviles, son nuevas herramientas de las investigaciones sobre el público del museo en el siglo XXI (Pérez Santos, 2019).

Las organizaciones artísticas y culturales ahora tienen la posibilidad de conectarse con el público como nunca lo habían podido hacer, llegando a audiencias hasta ahora inaccesibles, a comunidades y personas que tradicionalmente han sido excluidas en los museos por su origen, su condición de salud o su capacidad funcional. Para los estudios de público todo ello supone una oportunidad para implementar nuevas estrategias de evaluación. La realidad virtual, la gamificación, los sistemas interactivos y las redes sociales pueden ser ecosistemas idóneos para los nuevos estudios de público en los museos. Mapear la experiencia del visitante a través de procedimientos digitales combinados con instrumentos de medición de variables biométricas y el seguimiento de comportamientos en el espacio físico y virtual, será posible gracias a estas nuevas tecnologías.

Sin embargo, todo ello supone enfrentarse a una serie de retos aún no resueltos. La ausencia de planes estratégicos en la mayoría de los museos, como ha señalado en un reciente estudio Ibermuseos (2020), refiriéndose a los museos iberoamericanos, y lo escasamente preparados que están en cuanto a recursos económicos y humanos para hacer frente a esta digitalización, como ha puesto de manifiesto el reciente congreso Internacional de museos y estrategia digital (CIMED21) organizado por la Red REMED, dificultan enormemente la puesta en marcha de estudios y

evaluaciones sobre los públicos.

El entorno digital crea la posibilidad de obtener datos casi ilimitados sobre los visitantes presenciales y digitales (Villaespesa, 2018), pero plantea problemas de difícil abordaje sobre la selección de los datos relevantes y los recursos y nuevas competencias que conlleva su análisis (Pérez Santos, 2018). Por otro lado, los nuevos estudios de público deberán integrarse más en equipos multidisciplinares de gestión estratégica más que ejecutiva como hasta ahora (El Museo Transformador, 2021), dejando de ser un área de consultoría aislada para formar parte esencial de lo que se ha dado en llamar Desarrollo de audiencias (Jancovich, 2015; Cuenca-Amigo y Makua, 2018).

La tecnología nos permitirá realizar evaluaciones más rigurosas, ágiles y eficaces y desarrollar nuevas estrategias y procedimientos cuyo principal soporte será digital y que requerirá nuevos métodos y técnicas

de análisis de datos, pero lo importante seguirá siendo comprender a las personas que visitan o se interesan por los museos y para ello seguirá siendo imprescindible un marco teórico que nos permita discriminar lo relevante de lo superfluo, formular objetivos adecuados, considerar las particularidades de cada institución e interpretar los resultados obtenidos de forma que podamos predecir el comportamiento y proponer soluciones a problemas concretos

. Durante este último año los museos han estado centrados en la producción de contenidos sin prestar demasiada atención a su evaluación. Los estudios de público se han ensimismado en la investigación del público digital con el objetivo de incrementar audiencias sin una reflexión profunda sobre el desarrollo de un marco crítico para todo ello. Es el momento de reflexionar sobre lo que ha ocurrido y replantearnos como acometer los retos pendientes.

Referencias:

- CUENCA-AMIGO, Macarena., y MAKUA, Amaia. (2018). Cómo situar al público en el centro de tu gestión. Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales. Universidad de Deusto
- CulturaUNAM (2020): Encuesta nacional sobre hábitos y consumo cultural: Análisis cualitativo y estadístico. UNAM, México.
- EL MUSEO TRANSFORMADOR (2021) Guía para la toma de decisiones de propuestas de digitalización en museos. Disponible en: https://www.elmuseotransformador.org/wp-content/uploads/2021/03/210319_guia_def.pdf
- IBERMUSEOS (2020). Informe de impacto de la pandemia y repositorio COVID19 para los museos. Disponible en <http://www.iber museos.org/recursos/noticias/informe-de-impacto-de-la-pandemiay-repositorio-covid-19-para-los-museos/>
- INTERNATIONAL COUNCIL OF MUSEUMS (ICOM) (2020). Museos, profesionales de museos y COVID-19: resultados de la encuesta. Disponible en: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2020/05/Informe-museos-y-COVID-19.pdf>
- JANCOVICH, Leila. (2015). «Breaking Down the Fourth Wall in Arts Management: The Implications of Engaging Users in Decision-Making». *International Journal of Arts Management*, 18 (1), 14–28. Disponible en <https://www.scopus.com/inward/record.uri?eid=2-s2.0-84975038140&partnerID=40&md5=fed831d0143156b8b0a565a53c52c-da6>
- PÉREZ CASTELLANOS, Leticia. (Coord.) (2016), Públicos y museos. ¿Qué hemos aprendido?, vol. 1, México, ENCryM-INAH. Disponible en: <https://www.revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/issue/view/693>
- PÉREZ SANTOS, Eloísa (2018) «Buenas prácticas en la investigación del público en museos». En Pérez Castellanos (2017), Estudios sobre públicos y museos. Volumen III: Apuntes para pasar de la teoría a la práctica. México: Instituto Nacional de Antropología e Historia. Disponible en https://drive.google.com/file/d/0By8_qzy249E8dV9EUF-BoWk83Tk0/view
- PÉREZ-SANTOS, Eloísa. (2019) «Investigaciones de públicos en los museos: Evolución histórica, problemas actuales y retos futuros». En Fernando Bayón y Jaime Cuenca (eds.): Públicos en transformación. Una visión interdisciplinar de las funciones, experiencias y espacios del público actual de los museos, Dykinson. pp 19-27.
- VILLAESPESA, Elena. (2018) «Evaluación de la estrategia digital en los museos: métodos y herramientas para web, redes sociales y móviles» *Periférica: Revista para el análisis de la cultura y el territorio*, ISSN 1577-1172, N° 19, 2018, págs. 38-53. Disponible en <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/4902>



MARIO Gómez

Coordinación estatal Puebla, INEGI

Palabras clave: museos, importancia, estadísticas, infraestructura, visitantes.

El INEGI y la producción de Estadística de Museos

Los registros administrativos que los museos generan en México permiten al Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) producir información relacionada con su infraestructura, su accionar y sus visitantes. Esta información, en conjunto con la que se genera por otras actividades culturales es de utilidad para hacer un esbozo sobre el panorama cultural del país. Con ella es posible identificar tendencias en la producción, distribución, consumo y demanda de bienes y servicios culturales, lo que contribuye a la formulación de políticas culturales y a la toma de decisiones en relación con los museos y su gestión.

La producción de información estadística y geográfica en México

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) es el organismo público autónomo responsable de captar y difundir información sobre el territorio, los recursos, la población y la economía de México. La información estadística básica que genera el Instituto se obtiene a partir de tres tipos de fuentes: censos, encuestas y registros administrativos. Con estos últimos se produce la información relacionada con el accionar de los museos en México.

El INEGI produce la estadística sobre museos para abonar a la prestación del servicio público de información, la formulación de políticas culturales y la toma de decisiones en relación con los museos y su gestión. La publicación regular de las estadísticas de cultura se inició en 1930. La primera información estadística que se publicó era relativa a centros (museos), personal ocupado y visitantes; posteriormente se incluyeron datos del tipo de objetos en exhibición, sobre el número de visitantes según su origen, y respecto a la cobertura temática de la exposición.

Luego de un periodo en el que el INEGI delegó al Consejo para la Cultura y las Artes (CONACULTA) la responsabilidad de producir las estadísticas culturales, en la VII reunión de trabajo del Comité Técnico

Especializado de Información Cultural, se autorizó el Programa de Trabajo 2015-2016 de la Estadística de museos. Con esta autorización se daría inicio a la generación de la misma. Actualmente se cuenta con estadística para los años 2016 a 2020.

La Estadística de museos en México

La estadística de museos brinda información que describe las características de los museos y sobre la población que los visita. Con esta información es posible dimensionar su volumen, distribución geográfica, infraestructura y caracterización; permite identificar el comportamiento cultural de los miembros de la sociedad, así como reflejar el panorama cultural del país. También, es posible identificar tendencias en la producción, distribución, consumo y demanda de bienes y servicios culturales. Adicionalmente se genera información que sirve para medir la oferta de servicios en dichos establecimientos culturales.

Durante el año 2020, por motivo de la pandemia derivada de la COVID-19 se identificó que los museos abiertos al público en julio eran 12 (de un total de 1 250) y en noviembre se contó con 403 (32.2% del total) museos abiertos. A pesar de que no todos los museos abrieron al público, 1 003 museos tuvieron posibilidad de proporcionar información para generar la estadística sobre las

características de infraestructura, colecciones, temática, entre otras características. Principales resultados de la Estadística de museos 2020 en México

Museos

Dentro de los principales tipos de colección permanente que ofrecieron los museos en México se encuentran el de Historia (33.5%), seguido del de Arte (21.7%) y del de Arqueología (17.7%), información que en el año 2019 se registró con 33.3%, 20.6% y 18.7%, respectivamente. El 32.4% de los museos reportaron contar con colecciones permanentes de representatividad local, 17.7% estatal, 19.4% regional, 19.9% nacional y 10.6% internacional.

Los museos reportaron una afluencia de 12.8 millones de visitantes, una disminución de 49.4 millones respecto a la reportada en 2019. Por la afluencia anual destacan la Ciudad de México con 4.7 millones en 116 museos y Nuevo León con 2.6 millones en 19 museos. La mayor parte del año los museos permanecieron cerrados.

El 57% de los museos contaron con acceso gratuito, mientras que 22.1% cobraron una cuota de ingreso y 20.9% restante aplicaron la gratuidad sólo algunos días de la semana. Las proporciones son similares a las de 2019.

El 86.8% de los museos cuenta con servicio de visitas guiadas y 46.5% con actividades artísticas y culturales. Asimismo, 38.3% disponen de infraestructura para personas con discapacidad y solo 27.1% cuentan con servicio de Wi-fi.

El promedio nacional del personal que colabora en los museos fue de 23 elementos, el cual tuvo una disminución de cinco unidades respecto al del año anterior. Del total de personal a nivel nacional, 28.4% corresponden a voluntariado y servicio social.

Visitantes

El 61.5% de los visitantes cuenta con escolaridad de nivel superior, proporción superior en 4% respecto a 2019. El 59.2% indicó vivir en la entidad federativa donde se en-

cuentra el museo, 36.8% radica en otra y el restante 4% en otro país (esta distribución es similar a la de 2019). El 67.4% reportó haber recibido algún estímulo familiar durante la infancia para visitar museos.

El 82.2% de los visitantes indicó que la entrevista coincidió con la primera vez que visitaron el museo, mientras que 13.6% manifestó haber realizado dos o tres visitas y solo 4.2% había realizado cuatro o más visitas en los últimos 12 meses (incluyendo la visita en la que respondieron la entrevista); además, la permanencia en el museo de 68.2% de los visitantes fue menor a 1 hora.

Principales resultados de la Estadística de museos 2020 en el estado de Puebla, México El estado de Puebla es uno de los treinta y un estados que, junto con la Ciudad de México, integran los Estados Unidos Mexicanos. Su capital, la Heroica Puebla de Zaragoza, debido a su riqueza cultural fue declarada Patrimonio Cultural de la Humanidad por la UNESCO. Es uno de los destinos preferidos por los viajeros debido a la belleza de sus atractivos y a su inigualable gastronomía. Cuenta con una gran cantidad de museos y zonas arqueológicas.

Dentro de los principales tipos de colección permanente que ofrecieron los museos en Puebla se encuentran el de Historia (29.5%), seguido del de Arte (23.8%) y del de Arqueología (15.6%), información que en el año 2019 se registró con 29.5%, 23.0% y 17.2%, respectivamente.

El 29.6% de los museos reportaron contar con colecciones permanentes de representatividad local, 15.3% estatal, 16.3% regional, 20.4% nacional y 18.4% internacional. Los museos reportaron una afluencia de 769 221 visitantes. Por la afluencia anual, Puebla se ubica en el cuarto lugar a nivel nacional. La afluencia total tuvo una disminución de 2.8 millones respecto a la reportada en 2019. La mayor parte del año los museos permanecieron cerrados.

El 88.3% de los museos cuenta con servicio de visitas guiadas y 53.3% con actividades artísticas y culturales, escenario que también se presentó en 2019, con 84.1% y

47.6%, respectivamente. Asimismo, 48.3% disponen de infraestructura para personas con discapacidad y solo 11.7% cuentan con servicio de Wi-fi.

Visitantes

El 78.5% de los visitantes cuenta con escolaridad de nivel superior, proporción superior en 13% respecto a 2019. El 56.6% indicó vivir en la entidad federativa donde se encuentra el museo, 38.8% radica en otra y el restante 4.6% en otro país (en 2019, esta distribución tiene el mismo comportamiento para los que radican en otra entidad, los que viven en la misma entidad registran 61.0% y en otro país 3.8 por ciento). El 71.8% reportó haber recibido algún estímulo familiar durante la infancia para visitar museos o recintos similares.

El 84.0% de los visitantes indicó que visita-

ron por primera vez el museo, mientras que 3.2% manifestó haber realizado dos o tres visitas y solo 0.9% había realizado cuatro o más visitas en los últimos 12 meses; además, la permanencia en el museo de 66.1% de los visitantes fue menor a 1 hora.

Reflexiones finales

Disponer de espacios para la preservación de la memoria histórica de nuestro país ha sido de gran importancia para el desarrollo y la promoción de la cultura en México. La amplia variedad de las exposiciones presentadas, hablan de nuestras comunidades, nuestras raíces, nuestra identidad, y nuestra relación con otros pueblos del mundo. Preservar la memoria histórica del país a través de la Estadística de museos permite al INEGI cumplir con la responsabilidad de captar y difundir información de México en cuanto al territorio, los recursos, la población y su economía.

Bibliografía:

Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2018). Estadística de museos: Síntesis metodológica. México: Instituto Nacional de Estadística y Geografía.



CARLOS

Ávalos

*Subdirector de investigación y análisis en la Secretaría
de Cultura, Gobierno Federal*

*Palabras clave: (Museos, públicos, estadística, encuestas, visitantes, desarrollo,
audiencia, muestreo, aleatoriedad)*

El Proyecto de Estadística de Museos y los estudios de público.

Se presenta el origen y desarrollo del Proyecto de Estadística de Museos de México, el cual se desarrolla con la participación de la Secretaría de Cultura y el INEGI. Se describen los instrumentos de investigación, así como un esbozo general de la metodología utilizada para el levantamiento de información y los resultados alcanzados respecto a la participación en dicho ejercicio estadístico.

La generación de información estadística en y para el sector cultural es una tarea que necesita atención, inversión y la decisión de las instituciones para impulsar los cambios necesarios resultantes del análisis de ésta.

El Proyecto de Estadística de Museos que impulsó la Secretaría de Cultura en 2015 – entonces, Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (Conaculta)– es un esfuerzo que convocó a las principales instituciones encargadas de museos en México: el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura (INBAL), con el objetivo de detonar un proyecto estadístico que recabara información sobre las características de los museos y de sus visitantes. De esta manera, en la séptima sesión ordinaria del Comité Técnico Especializado de Información Cultural, celebrada en 2015, se promovió la generación de la actual estadística de museos, cuya primera edición se realizó en 2016.

Dicho proyecto no sería posible sin el apoyo del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), que cada año, tomando como referencia el registro de museos del Sistema de Información Cultural (SIC) de la Secretaría, desarrolla un operativo de campo, tanto para convalidar los datos registrados, como para reportar el alta de posibles espacios susceptibles a incluirse en el registro; además, capacita y asesora al personal de los museos participantes en el manejo de los cuestionarios, y recolecta, sistematiza y libera la información del Proyecto.

Características generales

El Proyecto de Estadística de Museos busca obtener información de todos los museos del país utilizando dos instrumentos¹. El primero es un cuestionario anual que no sólo registra características del espacio y del personal

¹ Los cuestionarios y la información del proyecto se pueden consultar en: <https://www.inegi.org.mx/programas/museos/>

Cuestionario anual	
Total de visitantes	Titularidad
Superficie del museo	Número de exposiciones temporales
Características del inmueble	Servicios disponibles
Capacidad de recepción y atención	Personal de la institución
Temática principal	Personal de servicios subrogados
Tipo de colección permanente	Tipo de actividades realizadas
Gestión administrativa	

Cuestionario de visitantes	
Demográficos	Frecuencia de visita
Lugar de origen	Medio para enterarse del recinto
Nacionalidad	Motivo de la visita
Escolaridad	Persona(s) acompañante(s)
Ocupación	Servicios utilizados
Lenguas indígenas e idiomas	Nivel de aprendizaje auto-reportado
Estímulo familiar en la infancia	

que labora en éste, sino también la afluencia mensual durante el año en análisis. Este cuestionario lo entregan los museos a los enlaces de campo del INEGI en el mes de enero; de esta manera, se reporta la información correspondiente al año inmediato anterior.

Es importante señalar que prácticamente la totalidad de variables del cuestionario de visitantes son equivalentes a las que conforman el Sistema de recolección de datos de público de museos². Además, en los ajustes realizados al cuestionario se ha buscado empatar las categorías de respuesta con dicho instrumento.

Para decidir el número de entrevistas por museo (cuando se tenía información en el SIC respecto al número anual de visitantes), se asignaron cuotas que van desde 50 hasta 400 entrevistas; estas se han ido ajustando según el tamaño y afluencia de cada museo. Al inicio del Proyecto se consideró que el levantamiento de entrevistas fuera distribuido durante todo el año, lo que permitiría considerar los efectos estacionales de la asistencia; sin embargo, la capacidad de los recintos para efectuar un levantamiento de largo aliento no era suficiente, así que se consideraron solo los meses de julio y octubre.

En un museo al que se le ha asignado una cuota de 400 entrevistas, la distribución de la muestra será 30% entre semana y 70% en fin de semana, considerando que son diferentes perfiles de visitantes. Este criterio puede modificarse ligeramente para los museos que lo consideren necesario, por ejemplo, cuando la cuota asignada a los espacios es pequeña. Los siguientes cuadros ilustran cómo se debería de distribuir una muestra de 400 entrevistas:

Mes	Número de entrevistas
Julio	200
Octubre	200
Total	400

Días de la semana	Número de entrevistas	Porcentaje
Entre semana	60	30%
Fines de semana	140	70%
Total por mes	200	100%

El calendario que se sugiere para distribuir las entrevistas sería el siguiente³:

Un elemento de suma importancia es la selección aleatoria de informantes, para ello se sugiere aplicar el criterio de cruce de línea imaginaria, el cual se puede describir en los siguientes pasos:

JULIO	L	M	Mi	J	V	S	D
Número de entrevistas	1	2	3	4	5	6	7
			3	3	4	3	17
	8	9	10	11	12	13	14
		3	3	3	4	18	17
	15	16	17	18	19	20	21
		3	3	4	4	17	18
	22	23	24	25	26	27	28
		3	3	4	4	18	17
	29	30	31				
		3	3				
Total		15	15	15	15	70	70

1. Verificar en el calendario el número de entrevistas a levantar en el día.
2. Dividir el día en segmentos (matutino/ vespertino; apertura/ horario intermedio/ horario de cierre) y distribuir entre ellos el número de entrevistas asignadas.
3. Para seleccionar a los posibles entrevistados durante los horarios designados, deberá colocarse al lado de un punto de paso obligatorio para los visitantes a la salida del museo y trazar una línea imaginaria que atravesase de lado a lado el área por donde pasan. El primer visitante que cruce la línea y tenga 12 años o más será seleccionado como informante.

OCTUBRE	L	M	Mi	J	V	S	D
Número de entrevistas		1	2	3	4	5	6
		3	3	3	4	17	18
	7	8	9	10	11	12	13
		3	3	3	3	18	17
	14	15	16	17	18	19	20
		3	3	3	4	17	18
	21	22	23	24	25	26	27
		3	3	3	4	18	17
	28	29	30	31			
		3	3	3			
Total		15	15	15	15	70	70

4. Al concluir la entrevista, regresar al punto de observación y repetir el proceso.
5. En caso de que la persona que cruzó la

²<http://www.iber museos.org/recursos/publicaciones/sistema-de-coleta-de-dados-de-publico-de-museos-manual-es-pt/>

³ El ejemplo considera un espacio que los lunes no abre sus puertas a visitantes.

línea imaginaria no aceptara responder, se regresará al punto de observación y se repetirá el proceso hasta que se logre cubrir la cuota de entrevistas por segmento del día.

Una vez que se completa el levantamiento, el personal del INEGI acude a los recintos para recabar los cuestionarios, codificarlos, procesarlos y entregar la información a cada una de las fuentes informantes a través del acceso a un repositorio de bases de datos, donde cada museo participante puede descargar su información usando una clave y contraseña.

Participación

El siguiente cuadro muestra que la participación que han tenido los museos en el cuestionario anual, en general, se encuentra entre 80% y 90% respecto a los registros de los directorios conformados cada año. Por otra parte, es claro el efecto que la pandemia de

en 2019 apenas una quinta parte de la información fue descargada.

Esta situación es preocupante en varios aspectos. Por una parte, estas cifras solamente reflejan la descarga de información, pero no garantizan que la información sea analizada y utilizada, acciones que posiblemente mostrarían porcentajes menores. Por otra parte, ya que el costo y esfuerzo de las entrevistas a los visitantes son por cuenta del museo y sus recursos, los titulares pudieran considerar que se trata de un gasto inútil, ya que, en apariencia, no obtienen ningún beneficio, y su participación únicamente es por la obligatoriedad para responder a la solicitud de INEGI, lo cual, a la larga, podría afectar negativamente el proyecto.

Este segundo punto pone en relevancia la necesidad de los museos de contar con personal cualificado en la generación y análisis de información, no solo de carácter cuantitativo, sino con las habilidades para indagar, experi-

Año estadístico	Directorio	Fuentes cuestionario anual	Afluencia reportada	Fuentes cuestionario visitantes	Entrevistas a visitantes	Archivos descargados (% respecto a museos participantes)
2016	1,162	1,078	65,535,701	921	167,513	642 (60%)
2017	1,216	1,156	75,119,836	991	171,627	461 (40%)
2018	1,165	1,086	67,739,615	926	182,769	536 (49%)
2019	1,255	1,177	62,133,143	1,048	186,125	207 (18%)
2020	1,250	1,003	12,793,407	220	13,158	87 (9%)

COVID-19 ha tenido en la disminución de 79.5% en asistencia (49.3 millones de visitantes menos), así como en el menor número de museos que entrevistaron a sus visitantes, en 2020 solo participaron 220 espacios.

Una medida para conocer el nivel de interés por parte de los museos hacia este Proyecto, es la cantidad de museos que acceden para descargar sus bases de datos. Al respecto, los resultados no son nada favorables. En 2016 se alcanzó el porcentaje más alto de descarga, con 60%, posiblemente por lo novedoso del ejercicio, mientras que en 2020 el efecto de la contingencia sanitaria y la baja participación general se ven también reflejados en apenas 9% de archivos descargados. Si observamos el porcentaje de descargas entre 2017 y 2019, no rebasan 50%; en particular,

mentar, y ante la pandemia, también desarrollar investigación y análisis con la información generada en internet y las redes sociales, para actuar en consecuencia de los resultados.

Finalmente, retomo las palabras de Ferran López⁴, durante una conferencia reciente sobre el desarrollo de públicos, donde decía algo como: los estudios de públicos son para instituciones que quieren cambiar, si su institución no va a cambiar, no tiene caso que invierta en ello.

Bibliografía

Société des musées québécois. (2001). Conozca a sus visitantes, guía de encuesta por sondeo. Québec: Musée de la Civilisation.

4 Director de tekneultura <<https://tekneultura.com/>>

PAULINA
Rojas

*Gerente de evaluación
Papalote Museo del Niño*



VERÓNICA
Martínez

*Ejecutiva de evaluación
Papalote Museo del Niño*

Palabras clave: valuación, cualitativa, Papalote en casa, Papalote, comentarios, usuarios, relevancia, comunidad, digital, redes sociales, clasificación, categorías, temas, subtemas.

Del museo físico al museo virtual. La evaluación cualitativa en las redes sociales de Papalote Museo del Niño

Papalote en casa es un proyecto que surgió como respuesta al cierre de nuestras sedes, debido a la pandemia mundial del Covid – 19. En un inicio, se diseñaron contenidos y actividades tomando en cuenta la experiencia y conocimientos que ya tenía el equipo Papalote, derivado de la experiencia presencial y del conocimiento de sus visitantes físicos. Sin embargo, a través de la evaluación, cuantitativa y cualitativa, pronto nos dimos cuenta de que la comunidad digital se comportaba de forma distinta a los visitantes. Con el fin de ser relevantes, nos apoyamos de las estrategias propias de la evaluación en museos y la implementamos en el análisis de los comentarios que compartían los usuarios de las redes sociales de Papalote. De esta manera, la evaluación fungió como nuestra guía/brújula para seguir desarrollando los contenidos para este programa.

Papalote en Casa (PeC) es un programa de Papalote Museo del Niño que surgió como respuesta al cierre de nuestras sedes en el contexto de la pandemia causada por la COVID-19. Este proyecto contempló el lanzamiento de una plataforma virtual y una estrategia de comunicación a través de las redes sociales del museo: Facebook, Twitter e Instagram. El equipo desarrolló actividades pensadas y diseñadas para el acompañamiento y buscar cercanía con las niñas, los niños y sus familias para la convivencia en casa. Desde su inicio, este esfuerzo contó con distintas etapas de Evaluación que nos permitieron conocer a una nueva comunidad digital y mantener un diálogo que nos acercó a ella a partir de las experiencias, emociones y sentires compartidos.

Para Papalote, la importancia de PeC no radicaba en ser sólo una institución que ofrece contenidos para el aprendizaje no formal, sino ser un cómplice que se preocupa por el bienestar integral de quienes nos siguen. Fue clave entender y comprender sus preocupaciones, miedos, lo que les gusta y di-

vierte para diseñar actividades y talleres que les fueran útiles y fáciles de realizar en el contexto del confinamiento.

En este sentido, para Papalote, los procesos de evaluación siempre han sido una herramienta fundamental para la toma de decisiones, desde hace ocho años hemos realizado esfuerzos que han permitido conocer a nuestros públicos y visitantes. En este parteaguas, en el que el museo vivía en la virtualidad, conocer a la comunidad digital y evaluar el proyecto Papalote en Casa, era fundamental para tener luz e idea sobre hacia dónde dirigir nuestros esfuerzos.

¿Cómo inició la Evaluación Pec?, ¿de dónde obtener información y cómo abordarla? Oportunidad en los comentarios de redes.

Una vez lanzado el programa Papalote en Casa (PeC), y tomando en cuenta que no teníamos alguna referencia sobre investigaciones cualitativas en museos virtuales que pudiéramos tomar como referencia, nos enfrentamos a dos grandes preguntas: ¿cómo conocer a nuestros usuarios? y ¿cómo pode-

mos evaluar el impacto y el éxito de Papalote en Casa?, al mismo tiempo, con el compromiso de que la información se tradujera a un lenguaje útil y relevante para la institución.

Tratando de dar respuesta a estas dos preguntas, nos dimos cuenta de que contábamos con información cuantitativa que nos permitió identificar el perfil de nuestra nueva comunidad digital sin embargo requeríamos información cualitativa para poder profundizar más. Para ello decidimos analizar los comentarios que se generaban con cada actividad/taller/transmisión, lo cual nos permitió un acercamiento desde otro ángulo a nuestros usuarios.

También, consideramos que el analizar los comentarios de nuestros usuarios nos otorga una gran oportunidad de establecer un canal de comunicación más profundo con ellos además de la posibilidad de poder tejer un vínculo de cercanía que permitiera comenzar a conocer sus gustos, necesidades e intereses.

Para iniciar esta investigación, trasladamos gran parte del conocimiento y herramientas que utilizábamos en la evaluación del museo físico y sus visitantes. Comenzamos con la captura de la totalidad de comentarios que compartían los seguidores y usuarios en Instagram y Twitter y los comentarios marcados con el filtro “Más relevantes” en Facebook para las transmisiones en vivo y el resto de los posteos. Una vez capturada la información, los clasificamos en 4 grandes categorías:

Positivos
oportunidades de mejora
Recomendaciones
Solicitudes de información

Estas categorías nos sirven para tener un primer vistazo acerca de qué es lo que está comentando la gente en nuestras redes y en qué contenido específico lo hace.

Intensidad de los comentarios

Después de un tiempo, notamos que la información que estábamos obteniendo no eran

sólo comentarios generales acerca de nuestras actividades, sino que en una parte de ellos nos compartían vivencias y sentires más personales como emociones, sentimientos y necesidades. Esto fue posible a partir de una lectura puntual y detallada de la información.

Por ello, consideramos necesario profundizar más en el análisis para contar con una fotografía completa de la información y conocer más a detalle estos temas. Para eso, decidimos complementar el análisis con subcategorías más específicas que nos brindaran más información acerca de temas de interés, necesidades especiales, experiencias más significativas, áreas de oportunidad, entre otras. Una opinión puede estar dividida hasta en cuatro subtemas distintos. Todo este proceso nos permite interpretar tanto general como específicamente la información que obtenemos con el fin de generar estrategias que ayuden a satisfacer las necesidades de los usuarios y que sus voces tengan eco y sean tomadas en cuenta.

Después de un año y medio de estar evaluando el programa y de la lectura cuidadosa de la información, podemos asegurar que se ha creado un vínculo socioemocional de los usuarios digitales con el museo. En los testimonios que recabamos, encontramos evidencia de que las personas, del otro lado de la pantalla, nos consideran como un lugar (físico y virtual) seguro y significativo que les genera la confianza para compartirnos aspectos mucho más personales de sus vidas.

Consideramos que uno de los mayores logros de este proyecto no es solo el alto número de usuarios en nuestras redes y el tráfico que hemos generado a nuestra página institucional, sino el haber construido una comunidad digital activa y abierta a dialogar. Hemos fomentado una comunicación bidireccional, donde la escucha atenta y receptiva nos ha permitido comprender las necesidades de las niñas, los niños, las familias y los maestros.



ALMA Cardoso

*Coordinadora de la Maestría en Gestión Cultural
y la Licenciatura en Arte Contemporáneo de la Universidad
Iberoamericana Puebla.*

*Palabras clave: IBERO Puebla, Museo de Arte Moderno, SARS-COV-19,
netnografía, públicos para las artes*

Investigaciones de (no)públicos digitales para las artes desde los espacios universitarios durante la contingencia por Sars-Cov-19.

La licenciatura en Arte Contemporáneo de la Ibero Puebla en su vínculo con el Museo de Arte Moderno.

La contingencia a causa de la pandemia del SARS-COV-19 hizo evidente la importancia de construir identidades digitales más sólidas para los museos de arte en México, así como la necesidad de conocer a sus públicos digitales y desarrollar contenidos específicos para éstos. Con la intención de formar relaciones de cooperación que permitan elaborar estrategias adecuadas acercarse a sus posibles públicos, el Museo de Arte Moderno (CDMX) en colaboración con el curso Públicos para las Artes de la licenciatura en Arte Contemporáneo de la IBERO Puebla ha optado por realizar una investigación de públicos en redes sociales usando la netnografía como herramienta metodológica.

SARS-COV-19 y las instituciones museísticas en México.

La vida cultural en las instituciones museísticas en el mundo previo a la llegada del SARS-COV-19 se articulaba mayoritariamente en relaciones presenciales con sus públicos. En parte, esto se debe a la tradición de la experiencia museística sobre el aprendizaje que se basa en la experiencia sensible directa (Desvallées y Mairesse, 2005), también, a la apuesta de presencialidad para la supuesta construcción de relaciones sociales (Coffee, 2007). Por otro lado, tiene que ver igualmente con la repetición de paradigmas sobre el consumo cultural (Encuesta Nacional sobre Hábitos y Consumo Cultural, 2020), la carencia de presupuestos para tecnología (ídem), y el poco conocimiento de los hábitos de consumo digitales de los públicos de museo (ídem). Este último provoca a menudo una desconexión con los públicos

jóvenes, quienes actualmente producen relaciones afectivas y de aprendizaje desde los entornos virtuales de Internet (Kuntsman y Karatzogianni, 2012).

La poca preparación de los museos mexicanos para la migración al entorno digital obedece a diversos factores, que van desde los escasos presupuestos destinados a esta labor, el constante recorte de personal que los museos han experimentado desde hace varios años, y que se incrementaron con la pandemia (Monroy, 2021), y en general por la poca relevancia que se le da a la construcción de una presencia digital activa.

Es bien sabido que para las instituciones educativas el reto tampoco pasó inadvertido. En el contexto específico de la educación universitaria en artes, se continúan enfrentando grandes retos que permitan idear

cómo pueden continuar existiendo las prácticas de educación artística en entornos virtuales (Sabot, 2021).

En esta coyuntura, como afirma García-Peñalvo (2020), una de las estrategias que permiten la resiliencia y reinención de la práctica en el contexto actual, es la que apuesta por las relaciones de cooperación. En el caso específico de la licenciatura en Arte Contemporáneo de la Universidad Iberoamericana Puebla, estas relaciones de cooperación fueron articuladas para proveer a las y los estudiantes experiencias significativas desde entornos virtuales, de tal modo que fuera posible procurar proyectos y vinculaciones con instituciones, independientemente de que las relaciones fueran desde la virtualidad.

A partir de una filosofía universitaria que durante el 2020 y el 2021 está centrada en “la resiliencia como un proceso donde el ser humano se sobrepone a las circunstancias retadoras y amenazantes desde su sentido de vida, para reconstruirse y adaptarse a una realidad incierta y cambiante” (IBERO Puebla, 2020), la licenciatura en Arte Contemporáneo desarrolla un enfoque centrado en la construcción de relaciones de cooperación para la generación de proyectos culturales. De tal modo que, en tiempos de contingencia por SARS-COV-19, se tuvo como propósito trabajar en relaciones de cooperación con otras instituciones que quisieran pensar conjuntamente acerca del reto de imaginar nuevas formas de seguir cumpliendo con su papel en y para la sociedad.

En este contexto, el Museo de Arte Moderno, se mostró como una institución idónea para procurar estas relaciones, toda vez que se comparten afinidades disciplinares, mostró una apertura al trabajo conjunto, y sobre todo, que su vocación se orienta a “ser un espacio público que ofrezca a sus visitantes una experiencia individual y trascendente, para así rebasar la idea del museo como vitrina patrimonial y reforzar su percepción como un centro cultural dinámico, siendo promotor de experiencias y servicios culturales.” (Lelo de Larrea, comunicación personal, febrero 2021)

Públicos para las artes en tiempos pandémicos. El diseño de un modelo de estudio de públicos como forma de enseñanza.

Parte de los objetivos del curso Públicos para las Artes es identificar, distinguir y clasificar a los diferentes públicos para las artes, a través de herramientas que les permitan elegir los recursos adecuados para comunicar un proyecto cultural. Dichos objetivos han sido concretados desde hace varios años bajo la conducción de la Dra. Silka Juárez Bretón y sus estudiantes. En cada periodo, este curso ha logrado trabajar con diversas instituciones culturales, como el Centro Cultural Universitario (BUAP), la Galería de la Universidad Iberoamericana Puebla y el Museo Internacional del Barroco.

El paso cero de este proyecto se consolidó con la articulación de un equipo de trabajo que tuvo como misión inicial elaborar un estudio de públicos en y desde los espacios digitales para ayudar a la toma de decisiones del equipo del MAM.

Las interrogantes centrales, abordadas en las primeras sesiones de planeación, versaban sobre cómo hacer un estudio de públicos en un contexto pandémico en el que el museo no contaba con públicos reconocibles y trabajar presencialmente era inviable. La hipótesis central, derivada de la observación de los diagnósticos del momento a nivel mundial (United Nations News, 2020), era que la necesidad principal debía estar relacionada con conocer a aquellas personas que potencialmente podrían hacer comunidad con el museo en los entornos digitales.

Las necesidades culturales y hábitos sociales de las personas en tiempos pandémicos se vieron súbitamente alteradas, pues las posibilidades relacionales, simbólicas y afectivas que sucedían en el espacio público físico, educativo o laboral, se transformaron en gran medida (Lupton y Willis, 2021). Al mismo tiempo, el Internet se consolida cada vez más como un espacio público que se muestra como igualmente relevante para la construcción de relaciones sociales (Tierney, 2013). De hecho, el Internet como espacio público, es un lugar sobre el que todavía hay grandes áreas para la reflexión y disputa sobre cómo

y quién lo regula (idem.), y de qué manera las personas construyen volitivamente una identidad y ciudadanía digital (idem).

Teniendo como herramienta fundamental la netnografía, el grupo de Públicos para las Artes junto con el equipo de mediación del Museo de Arte Moderno, lograron desarrollar formas de aproximarse a aquello que en primera instancia decidieron llamar no públicos, toda vez que aquel cúmulo de usuarios digitales representaban un enigma para el museo.

Con el liderazgo de Silka Juárez Bretón -titular del curso de Públicos para las Artes-, Melissa Llerandi -investigadora invitada- y Marlene Lelo de Larrea -directora del área de mediación y educación del MAM-, y la participación de las y los estudiantes: María Fernanda Céspedes Chapa, Paola Cruz Godínez, Alejandro Mejía Méndez, Vivian Ortiz Castillo, Paloma Sánchez Martínez, Rodolfo Suárez Montesinos, Lucero Guadalupe Tepox Vallejo, se articuló el grupo de investigación para esta tarea que iría de enero al mayo del 2021.

El objetivo central del grupo de investigación se estableció como: Diagnosticar las razones de distanciamiento del No Público del MAM. Mientras que los objetivos particulares fueron: distinguir las características del no público del MAM, tipificar al no público del MAM desde la distinción de sus características principales, relacionar conductas, búsquedas e inquietudes del no público mediante un instrumento netnográfico, e identificar las acciones llevadas a cabo por el MAM que perpetran la existencia del no público.

No obstante que el MAM ya cuenta con página web y redes sociales, cuyos contenidos alcanzan interacciones mensuales arriba de las 20 mil personas (Lelo de Larrea, comunicación personal 2021), el equipo consideró pertinente llamarles no públicos. Esta decisión se debe a que el grupo identificó la necesidad de generar conocimientos más amplios sobre los comportamientos, deseos y necesidades de estas comunidades, a fin de proponer contenidos pertinentes en función de la vocación del museo y las características de los ciudadanos de internet.

La investigación netnográfica permitió orientar el estudio para que se pudiera contar con información relevante para la toma de decisiones por parte de equipo de mediación del MAM. Así, se decidió realizar investigaciones específicas para públicos jóvenes en lo que corresponde a su interacción desde las redes sociales, lo que permitiría identificar los intereses y hábitos de uso desde este sector, teniendo la afinidad que implica que el grupo de investigación mismo está compuesto en su mayoría por jóvenes del rango de edad que el mismo estudio proponía.

De entre los recursos empleados, se encontraron los que tienen que ver con la recolección automática de datos (Sánchez y Ortiz, 2017) para redes sociales como Facebook Insights, así como el diseño de encuestas para Instagram, así como instrumentos no automáticos: entrevistas, recopilación y selección de información existente como la proveniente de la Encuesta sobre hábitos de consumo cultural o del Informe regional: Juventud y PYMES en América Latina.

La interpretación de los datos se logró a través de diversos recursos que permitieran a las y los jóvenes investigadores el diseño de instrumentos afines a las mediciones de comportamiento de comunidades digitales con perspectiva cualitativa: diseño de mapas de empatía, esquemas de correlación, entrevistas al equipo del museo, sesiones de trabajo colaborativo para la construcción de objetivos en común.

La información obtenida permitió generar conclusiones relevantes para el grupo de estudio, quien compartió la información con el MAM en una sesión de cierre. Parte de la información, relatada por las y los estudiantes, dicta lo siguiente:

De allí que se encuentre una fuerte similitud con el No Público investigado, el cual se identifica como aquel que, en la época de pandemia, de 18 a 24 años, tiene una estrecha relación con la tecnología, por consiguiente, responde a ciertas necesidades e intereses que lo hacen consumir para permanecer activo en redes sociales. En su gene-

ralidad, considera al consumo cultural como una actividad de ocio y relacionado a actividades educativas. Debido al periodo de transición como de adaptación en el que se encuentra, tiene un comportamiento nómada, por lo tanto, su acercamiento al Museo de Arte Moderno es distante, irregular percibiéndose desorientado respecto a las estrategias a seguir en la etapa de confinamiento. [...] Mediante el instrumento se logró observar que los participantes se encontraban desorientados en torno a la red de museos en el país, así como un notorio desinterés por asistir a museos debido a la pasividad visual de sus hábitos de consumo cultural; de igual forma el museo continuaba sin ser de gran interés ya que no había una estrategia adecuada para poder abordar al público joven atrayéndolos al recinto cultural. (Juárez Bretón et. al., 2021)

Como parte del proceso de vinculación con el MAM, se acordó hacer una revisión de las acciones tomadas por el museo con la información que les fue entregada. Igualmente, continuar con procesos de investigación de públicos usando la netnografía, para ampliar la muestra, y también para contribuir al desarrollo de experiencias digitales centradas en los usuarios jóvenes.

Esta breve relatoría busca poner de manifiesto cómo en la pandemia se lograron establecer vínculos interinstitucionales a partir del principio de colaboración y cooperación como estrategia para los tiempos pandémicos. En este caso, a través del departamento de Mediación del Museo de Arte Moderno y el grupo de Públicos para las artes de la licenciatura en Arte Contemporáneo de la Universidad Iberoamericana Puebla.

Recursos:

Desvallées A., F. Mairesse (2010) Conceptos claves de museología. París: ICOM.

K. Coffee (2007) Audience Research and the Museum Experience as Social Practice, *Museum Management and Curatorship*, 22:4, 377-389, Londres: Routledge.

García-Peñalvo F. J. (2020) Cooperación abierta o cómo investigar en tiempos de pandemia. VIII Seminario Interuniversitario de Investigación en Tecnología Educativa (SIITE 2021) (Tarragona, España, 29 de enero de 2021). Salamanca, España: Grupo GRIAL. Disponible en: <https://bit.ly/3otJ4Bf>

Juárez Bretón S. et. al. (2021) Estudio de no públicos: Museo de Arte Moderno. Puebla: Universidad Iberoamericana Puebla.

Kuntsman A. y A. Karatzogianni (2012) Digital Cultures and the Politics of Emotion. Feelings, Affect and Technological Change. Londres: Palgrave Macmillan.

Lupton D. y K. Willis (2021) The COVID-19 Crisis: Social Perspectives. Nueva York: Routledge.

Monroy, María Eugenia (2021) Vulnerabilidad (y permanencia) de los museos en México. Este País (8 de junio de 2021). Obtenido de <https://estepais.com/impreso/numero-361-junio-de-2021/vulnerabilidad-y-permanencia-de-los-museos-en-mexico/>

Sabol F. R. (2021) Art education during the COVID-19 pandemic: the journey across a changing landscape, *Arts Education Policy Review*. Obtenido de <https://omeka.cloud.unimelb.edu.au/teaching-and-learning-in-a-pandemic/items/show/172>

Sánchez W. C., P. A. Ortiz (2017) La netnografía, un modelo etnográfico en la era digital. *Revista Espacios*. Vol. 38, núm 13, pp. 28-42. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n13/a17v38n13p28.pdf>

Tierney T. F. (2013) Disentangling Public Space: Social Media and Internet Activism. *MIT Press Journals* (13 de septiembre de 2021). Obtenido de http://www.mitpressjournals.org/doi/pdf/10.1162/thld_a_00096

Covid-19 crisis closes 90 percent of museums globally, UNESCO plans for reopenings (18 de mayo 2020). Obtenido de <https://news.un.org/en/story/2020/05/1064362>

Educación en resiliencia comunitaria: el camino hacia la memoria, la verdad y la justicia (2020), Puebla. Obtenido de <https://repo.iberopuebla.mx/cu2020/>

Encuesta Nacional Sobre Hábitos Y Consumo Cultural 2020. Difusión Cultural. Ciudad de México: UNAM.



ITZEL

Alva

*Coord. Coordinadora de Mercadotecnia y Relaciones
Públicas Museo UPAEP.*

*Palabras clave: Estudio de público, cualitativo, cuantitativo, comunicación con el
público, museo universitario*

Museo UPAEP ante los ojos de sus visitantes.

Una revisión de quiénes somos y hacia dónde vamos

Para que un museo cumpla con ser un espacio de comunicación y no un espacio contemplativo, se debe de tomar en cuenta al visitante en todas las aristas de la función de un museo: en el servicio, la comunicación, la promoción, los proyectos expositivos, la oferta cultural. Es así, que el presente estudio analiza a través de las variables de: Asistencia, demografía, motivación, posicionamiento y percepción, utilizando estudios cualitativos y cuantitativos, con una muestra por conveniencia, cómo es que el Museo UPAEP se ha ido desarrollando ante ellos y contrastar con los objetivos de esta institución cultural para incidir en su público universitario.

Los museos van cambiando y evolucionando a lo largo del tiempo, dejando de ser lugares que sólo guardan la historia para pasar a centros de cultura, educación y de entretenimiento; por eso compiten con todo tipo de ofertas culturales (Kemp, 2017; McLean, 1995). Estos recintos no sólo son depósitos de objetos culturales, también son lugares para vivir experiencias y que el público disfrute sus visitas (Ruiz-Alba et al., 2019). El museo debe de renovarse, para convertirse en un lugar atractivo, que provoque interactividad con el visitante y una curiosidad imborrable (Gregoriou, 2019). Un museo debe reflejarse como un espacio atractivo, interactivo, emocionante, divertido y relevante para la comunidad; debe propiciar que en cada experiencia se traduzca en aprendizaje para generar un lazo intercultural, emocional e intergeneracional (Ahmad et al., 2013). Pero debe de tomar en cuenta a su visitante, crear de la mano experiencias adecuadas para su público, ya que como lo apunta Flores (2006) “El museo es entendido como comunidad de aprendizaje, pero resultado de un proceso de negociación entre diferentes poderes (consorcios, comités de expertos, artistas, visitantes, comunidades, etc.)” (p.232) y que un museo se construye “con el propósito de ser un lugar interrelacional donde el público deje de ser un mero elemento pasivo que contempla y a su vez participe y sea informado de ese proceso de configuración de sus fondos.

Talleres, charlas, encuentros con los artistas, guías didácticas y obras en las que el espectador interactúa. “ (p. 236)

Entre algunos otros, existen los museos universitarios que no sólo sirven a la universidad, sino también, brindan servicio a la comunidad. Es así que se constituyen como instituciones que realizan un servicio social y cultural, convirtiéndose en el nexo directo entre la institución educativa a la que pertenecen con la sociedad (Geladaki & Papadimitriou, 2014). Al ser estos recintos parte de las opciones para que el público invierta su tiempo de ocio y recreativo, se deben buscar estrategias para estar presente en la mente de los visitantes (Jansen-Verbeke & van Rekom, 1996), tomando al visitante en cuenta.

Puebla como estado, concentra la mayor oferta de universidades ocupando el tercer lugar en el país con mayor matrícula universitaria (SEP, 2019) y 4 de estas universidades cuentan con su museo. Estos museos forman parte de la oferta cultural de la ciudad. Su agenda de actividades no es exclusiva de sus comunidades universitarias, también está abierta a los turistas y públicos locales, donde atienden a varios segmentos (Robbins & Robbins, 1981). En el estado de Puebla existe una gran oferta cultural, la cual forma parte del 5.55% de la oferta cultural nacional (SIC, 2019). Mientras que el 42.85% de todos los museos del estado de Puebla se en-

cuentran en la capital Poblana (SIC, 2019), sólo el 12.12% corresponden a la categoría de museos Universitarios (SIC, 2019).

Este estudio se centra en Museo UPAEP, fundado en el centro histórico de la ciudad de Puebla en el año de 1995, con el nombre de “Museo de Arte Popular Religioso Poblano”, para lo cual se adquirió una colección de más de 60 piezas de arte popular religioso de los siglos XVIII y XIX, a la cual se integraron dos colecciones más, una de fotografía y de objetos sobre la Guerra Cristera y otra conformada por más de 500 obras, donadas a la universidad por la artista poblana Josefina Albiua. Las actividades que el museo tenía se concretaban en exposiciones temporales, conferencias y conciertos.

El tratar de acercar e involucrar a la comunidad universitaria, particularmente a los estudiantes, era verdaderamente una proeza, durante algún tiempo se hicieron campañas para que la comunidad universitaria lo conociera y se identificara con él, pero éstas tuvieron poco éxito.

Por cuestiones de mercadotecnia en el año 2005 cambió su nombre a Museo UPAEP y por acercarlo a la comunidad UPAEP, en noviembre del año 2008, trece años después de su fundación, se trasladó a un edificio construido exprofeso, ubicado a un costado del campus central de la UPAEP.

Ocupando ya la nueva se comenzaron a hacer algunas consideraciones y muchas reflexiones sobre el quehacer, llegando a la conclusión que como museo universitario se tenía que apuntar hacia dos objetivos:

Existe el interés de desarrollar una estrategia para, principalmente, atraer a los estudiantes de licenciatura del Campus Central Puebla al Museo UPAEP, tanto a las exposiciones como a las actividades culturales, para ello se comenzó una ardua tarea para conocerlos, involucrarlos, saber sus prácticas de ocio y culturales y saber qué percepción tenían del museo.

En 2008 se realiza un focus group donde se les pide a los alumnos dibujen al Museo UPAEP dándole características de una persona. Los resultados fueron que el Museo tiene una percepción de una persona mayor (tercera edad), culta, seria y alejada de ellos. (Cualitativo)

Analizando diversos artículos sobre el consumo de museos por parte de jóvenes universitarios en diferentes ambientes; se puede destacar que se han utilizado diferentes vías para poder atacar la problemática del bajo flujo de estudiantes en los museos, situación no exclusiva ni ajena al Museo UPAEP.

De igual forma se han realizado algunos estudios para conocer las prácticas culturales del público meta, uno de ellos responde al reportaje realizado por la Jornada en el 2008, donde se llegó a la conclusión de que una visitante promedio de un museo es una “mujer joven, universitaria y soltera”; un visitante potencial son las mujeres entre 18 a 35 años, que estudian la universidad o son egresadas; al mismo tiempo deja ver que los jóvenes, así como los niños son un mercado potencial para el consumo cultural. (Palpa, 2004)

Un fenómeno similar al que se estudia en esta investigación, es el que expone el museo MARCO (Museo de Arte Contemporáneo en Monterrey); quienes a pesar de no ser un museo universitario en conjunto con el Tecnológico de Monterrey analizaron la afluencia de los jóvenes universitarios a este museo. En la búsqueda de datos que permitiría poder realizar una estrategia más adecuada para llegar a los jóvenes universitarios, se creó un programa de servicios pedagógicos atendido por un voluntariado, mismo que permitió atender a varias escuelas; posteriormente se buscó elevar el nivel de calidad académica y museográfica de las exposiciones, además de ampliar la oferta cultural para conocer las necesidades del público y así saber el perfil de los visitantes. De esta forma se buscó mantener un acercamiento con la comunidad artística joven, se reorientaron las exposiciones y se fue captando el público joven que gusta de las artes visuales, sin dejar al lado talleres y actividades complementarias, que también son de gran ayuda para atraer públicos asiduos. (Palpa, 2004)

Es importante comentar que se tomó en cuenta que el MARCO no se contaba con un departamento que desarrollará una investigación de mercados, sin embargo al realizar esta investigación y tomando en cuenta su desarrollo se recomienda utilizar la: Observación, Sesio-

nes de grupo, entrevistas, sondeos y encuestas. Entre los resultados se encontró que “los jóvenes ven a los museos como un requisito académico, no les llama la atención ir a un museo y muchas veces se toman con una experiencia que no les invita a regresar, además de que no tienen claras las corrientes artísticas lo cual convierte a ir al museo en una situación incomprensible, al mismo tiempo se traduce como un espacio para “perder clase” en un lugar bonito y agradable.” (Quintanilla y Castaño, 2004) Un punto importante a destacar es que se pudo identificar la percepción que los jóvenes universitarios tienen ante los museos, lo cual deja una gran tarea para cambiar las estrategias para poder llegar a este grupo con el mensaje adecuado.

Como bien se comentó anteriormente el Museo UPAEP se dio a la tarea de conocer las prácticas culturales de su público universitario y cómo era percibido por ellos, para poder reorientar así tanto la comunicación y promoción con ellos, así como generar proyectos positivos, actividades y la promoción.

Para estos estudios se realizaron tomando en cuenta variables y sus ítems:

- a. Asistencia: Frecuencia de visitas, razones de las visitas, nivel de satisfacción o insatisfacción tras las visitas.
- b. Demografía: Género, edad, tipo de licenciatura, semestre a cursar y ciudad de origen del visitante.
- c. Motivación: Razones personales, escolares y motivación del docente.
- d. Posicionamiento y percepción: Conocimiento del museo, consumo de la oferta cultural, expectativa e interés.

El estudio cuantitativo se realizó bajo una Fiabilidad de Cronbach de más de .7 y una muestra a conveniencia, con un nivel de confianza del 95% bajo una población finita. En cuanto al estudio cualitativo se realizaron Focus Group y se aplicaron técnicas proyectivas.

Cabe mencionar que todos los objetos de estudio fueron alumnos que estuvieran cursando el nivel licenciatura en el Campus Central UPAEP. Así es como se pudo concluir que la edad del público ronda entre los 19 y 20 años, en su ma-

yoría son hombres y le dedican más tiempo a acudir al cine, ver la televisión, redes sociales e internet. Prefieren las actividades deportivas, sobre las culturales. En un 50% conocían el Museo UPAEP, mientras que la otra mitad no. Sin embargo quienes sí lo conocen acuden por alguna asignatura. Relacionando las exposiciones que más han tenido impacto en ellos, significativamente son exposiciones lúdico – didácticas, donde se involucran, son temas de su interés (deportes) y tienen una museografía no tradicional, definiendo por ellos que rompen con lo tradicional y son innovadoras.

Los resultados del Focus Group reforzaron lo que el estudio cualitativo arrojó, sumando que el museo destaca con su servicio en las visitas guiadas, la atención.

Por otro lado en las técnicas proyectivas se concluye que el Museo UPAEP es un águila porque es bonita y elegante, pero no muchos la ven porque no alza la mirada al cielo.

Con lo anterior podemos ver que el museo pasó de ser una persona mayor (tercera edad), culta, seria y alejada de ellos a un personaje elegante pero no cercano a ellos en su totalidad. También nos deja ver que es necesario replantearse la museografía de las exposiciones convirtiéndolas en innovadoras y llamativas, como en los casos de éxito que se mencionaron en los estudios, donde no se ve una sala “tradicional” que les refiere a que ven más de lo mismo como en otros museos, si no en una museografía atractiva que también les dé la oportunidad de participar, de ser escuchados. De igual forma aprendimos que los alumnos tienen curiosidad e interés en temas de cultura, historia, fotografía, política, sin embargo influye la forma en que está presentada. Es importante considerar también el lenguaje que se utiliza dentro de la sala como para comunicar los mensajes haciéndolo más atractivo y que conecte con el estilo de vida del público.

Museo UPAEP tiene un camino largo que recorrer para poder ser una opción de ocio, recreativo, cultural para los estudiantes y el público, sin embargo las evaluaciones constantes coadyuvan en la toma de decisiones para el día a día de este museo universitario.

Referencias:

- Ahmad, S., Abbas, M. Y., Yusof, W. Z. Mohd., & Taib, Mohd. Z. Mohd. (2013). Museum Learning: Using Research as Best Practice in Creating Future Museum Exhibition. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 105, 370–382. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.11.039>
- Carrizosa, Paula. (2014). Expertos trabajan en la creación de la Asociación mexicana de museos universitarios. *La Jornada de Oriente*. Recuperado el 13 de Febrero 2015 de <http://www.lajornadadeoriente.com.mx/2014/02/13/expertos-trabajan-en-la-creacion-de-la-asociacion-mexicana-de-museos-universitarios/>
- Consejo Nacional para la Cultura y las Artes.(2010) Encuesta Nacional de Hábitos, Prácticas y Consumo Culturales México. Recuperado el 13 de febrero del 2015 de http://www.conaculta.gob.mx/encuesta_nacional/#.VO656_mG_Uk
- Flores, M^a del Mar. (2006) La museología crítica y los estudios de público en el arte contemporáneo: caso del museo contemporáneo de Castilla y León. *De Arte. Revista de Historia de arte*. Universidad de León. Número 5 España, Páginas 231-246. ISSN: 1696-0319
- Flores, Liliana (s.f) Museos universitarios deben rescatar su vínculo con la sociedad Desde Puebla. Recuperado el 13 de febrero del 2015 de <http://desdepuebla.com/museos-universitarios-deben-rescatar-su-vinculo-con-la-sociedad/>
- Geladaki, S., & Papadimitriou, G. (2014). University Museums as Spaces of Education: The Case of the History of Education Museum at the University of Athens. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 147, 300–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.174>
- Jansen-Verbeke, M., & van Rekom, J. (1996). Scanning museum visitors. *Annals of Tourism Research*, 23(2), 364–375. [https://doi.org/10.1016/0160-7383\(95\)00076-3](https://doi.org/10.1016/0160-7383(95)00076-3)
- Gregoriou, M. (2019). Creative Thinking features and museum interactivity: Examining the narrative and Possibility Thinking features in primary classrooms using learning resources associated with museum visits. *Thinking Skills and Creativity*, 32, 51–65. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2019.03.003>
- Kemp, S. (2017). Design museum futures: Catalysts for education. *Futures*, 94, 59–75. <https://doi.org/10.1016/j.futures.2017.04.002>
- Kotler,N. y Kotler P. (2008). Estrategias y marketing de museos. España: Ediciones Ariel Patrimonio.
- Palpa, Quijas. (2004, 18 de mayo). Mujer joven, universitaria y soltera: visitante promedio de un museo. *La Jornada*. Recuperado de <http://www.jornada.unam.mx/2004/05/18/02an1cul.php?origen=cultura.php&fly=2>
- Quintanilla, M. y Castaño, G. (2008). Museo MARCO: Propuesta de Investigación. Centro Internacional de Casos Tecnológico de Monterrey. Recuperado el 13 de febrero 2015 de http://comercializa.weebly.com/uploads/3/3/6/8/3368095/caso_museo_marco_de_mty.pdf
- Robbins, J. E., & Robbins, S. S. (1981). Museum marketing: Identification of high, moderate, and low attendee segments. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 9(1–2), 66–76. <https://doi.org/10.1007/BF02723566>
- Ruiz-Alba, J. L., Nazarian, A., Rodríguez-Molina, M. A., & Andreu, L. (2019).Museum visitors' heterogeneity and experience processing. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 131141. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.12.004>
- SEP. (2019). Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2018-2019 (versión bolsillo). [<http://www.planeacion.sep.gob.mx/estadisticas/indicadores.aspx>].
- SIC. (2019). Red Nacional de Información Cultural. https://sic.gob.mx/?table=museo&disciplina=&estado_id=21#
- Zambrano, Jaime. (2013, 28 de noviembre). Trabajan universidades en proyecto para impulsar museos. *E-Consulta*. Recuperado el 13 de febrero 2015de <http://www.e-consulta.com.mx/nota/2013-11-28/universidades/trabajan-universidades-en-proyecto-para-impulsar-museos>
- Zambrano, Jaime (2013) Universidades debaten acerca del papel de los museos universitarios. *E-Consulta*. Recuperado el 13 de febrero del 2015de <http://www.e-consulta.com.mx/nota/2013-06-19/universidades/debaten-acerca-del-papel-de-los-museos-universitarios>



RICARDO *Rubiales*

Director operativo del Centro de Ciencias Sinaloa

*Palabras clave: Museos de Ciencia y Tecnología, Modernización,
Proyecto museológico,*

Un estudio de caso sobre perspectivas generacionales y comunicación de la ciencia

En el marco del proceso de modernización del Centro de Ciencias de Sinaloa se propuso realizar un estudio de público que pudiera brindar una plataforma de análisis sobre la perspectiva de los diversos públicos ante las líneas curatoriales de la propuesta museística que derivarían en el desarrollo de contenidos, exhibiciones y programas de Materia, el nuevo museo del Centro de Ciencias de Sinaloa.

La investigación propuso un esquema inspirado en los principios de la investigación etnográfica (Krechevsky, 2013) aplicada al contexto del ámbito pedagógico (Gardner, 2001) proponiendo un esquema de escucha abierta, recopilando reflexiones, ideas y perspectivas de diversos públicos. Los resultados derivan en un amplio espectro de aportes, útil para el quehacer museístico en ciencia y tecnología.

El enfoque principal de la investigación eran aquellos públicos que menos visitaban el museo del Centro de Ciencias según los registros estadísticos de los últimos 5 años (CCS, 2017), es decir, jóvenes adolescentes, universitarios y adultos emergentes que se comprenderían como el público central en la propuesta de modernización.

Se realizaron 85 sesiones de diálogo con grupos de enfoque en la ciudad de Culiacán en un periodo de once meses entre enero y noviembre de 2019. La muestra es de 1936 participantes que se dividen en estudiantes (desde la educación básica y hasta nivel universitario) jóvenes emergentes (de entre 26 y 32 años) docentes y adultos (mayores de 35 años) (Véase, tabla 1). El promedio de asistencia fue de 24 personas por sesión con una duración

máxima de 90 minutos. La documentación de las sesiones consistía en el registro de notas y grabación de sonido, en ciertos casos se utilizó grabación de video.

Marco Teórico de la investigación

La investigación se desarrolla tanto desde la imprescindible inclusión de los públicos desde las etapas de creación y diseño de los proyectos museológicos (Genoways, 2006) como en el proceso actual de redefinición del concepto museo por parte del órgano directivo del ICOM (Sandahl, 2019) que subraya la urgente necesidad de repensar las acciones y funciones museísticas y su impacto en la sociedad.

Por otro lado, los diagnósticos actuales del campo, realizados por diversos organismos sobre la labor de divulgación de ciencia en los años noventa acerca de los museos de ciencia en Latinoamérica presentan un impacto a la baja en la última década (Patiño-Barba, Padilla & Massanari, 2017). Es necesario considerar las discusiones epistemológicas actuales sobre conceptos como: apropiación; comunicación social y alfabetización científica, que se alejan del término divulgación y proponen nuevos horizontes que responden al mundo contemporáneo (SCWS, 2017). Así, se vuelve

fundamental que el diseño museográfico y las metodologías comunes deban ser revisadas y contextualizadas a los lenguajes, problemáticas y significados del mundo de hoy (Howard, 2014; Bauer & Howard, 2018; West, 2019).

Ámbitos de la investigación

Se propuso dialogar con los participantes sobre principios del proyecto curatorial: la propuesta de contenidos; la relación pasado-futuro y el carácter temporal del programa de exhibiciones. Además, se propuso abordar el diálogo con los participantes en tres ámbitos: Ciencia y arte; Ética de la ciencia; Ciencia y género.

La propuesta de contenidos

Una abrumadora mayoría del 90% de estudiantes de primaria, secundaria y preparatoria proponían que el nuevo museo presentara temas de ciencia y tecnología, pero no de la misma forma en la que se presentaban en la escuela. En el diálogo, los estudiantes expresaban una amplia lista de videos, noticias y prácticas que recordaban de conversaciones entre adultos, con compañeros o en exploraciones en internet que no eran tratados directamente en la escuela, pero relacionados a ciencia y tecnología. Serían esas aproximaciones las que debería buscar el nuevo museo.

En ese sentido, el 10% de adultos y el 2% de los docentes, específicamente el grupo de talleristas y laboratoristas del Centro de Ciencia optaron por preferir continuar con un proyecto enfocado en la propuesta escolar donde el museo repitiera las temáticas y ejercicios que se realizaban dentro del aula en el museo. Expresaban un abierto desacuerdo con el cambio en metodologías, técnicas o el abordaje de temáticas distintas a aquellas que se venían trabajando en las casi tres décadas de la apertura del Centro de Ciencias.

Temáticas

En la discusión respecto a los contenidos, más de un 80% de los estudiantes proponía abordar temas actuales sobre ciencia y tecnología que desde su mirada “no se trataban en los programas de estudio escolar” y que conocían en internet, noticias o por mensajes en WhatsApp.

Proponían que se hablara de la investigación de frontera actual y los retos del desarrollo tecnológico incluyendo los temas de inteligencia artificial, clonación de órganos, automóviles autónomos, geoingeniería, biología sintética e incluso nanotecnología. Cabe destacar que ninguno de estos temas era tratado en el antiguo museo debido a su fecha de creación (1991).

Por el contrario, un porcentaje de adultos (18%) y el 3% de los docentes concebía difícil tratar el futuro, al consistir de propuestas inacabadas y proyecciones o perspectivas en proceso. Su percepción implicaba que la ciencia era definitiva y verídica, por tanto, consideraban que la aproximación historicista sería la única pertinente dentro de un museo de ciencia.

Pasado- futuro

Por otro lado, los niños, niñas y adolescentes de educación básica querían un museo diferente a todo lo que conocen, diferente a aquel museo que visitaron y que se enfocará en el futuro. En ese sentido, una importante mayoría (90%) de preparatoria y universidad relacionaba innovación y tecnología con discusiones sobre el futuro. Se hizo referencia a la necesidad de hablar del hoy y no enfocar excesivamente en el pasado, cosa que consideraban, inundaba la vida de la escuela y los intercambios con docentes. Un grupo mayoritario de adultos (60%) compartía esa perspectiva, donde incluso se mencionó que al antiguo museo era más sobre la “historia de la ciencia” que de la investigación científica o el desarrollo tecnológico actual.

En un sentido inverso, un 25% de los adultos y un 10% de los docentes prefería un museo más histórico que enfocara en los grandes personajes de la ciencia (Newton, Kepler, Edison...). Un argumento continuo de dicho grupo era la idea que de esa forma habían aprendido muchos de ellos temas de ciencia y esto había definido su vocación científica.

Un Museo temporal

La propuesta curatorial de Materia, propone un carácter temporal en el programa de exhibiciones, lo que se fundamenta en el devenir

de una importante cantidad de museos contemporáneos (ICOM, 2019) pero inédito en el contexto de los espacios de ciencia en México (Patiño-Barba, 2017). Cabe aclarar que no proponía una “sala de temporales” sino un proyecto de exposición totalmente temporal.

En este sentido, un 85% del grupo de estudiantes apoyaba la propuesta temporal del museo. Señalaban como los temas de ciencia y tecnología en redes sociales presentaba un mundo de novedades continuas a diferencia del museo estático que conocían.

Por el contrario, un 36% de los docentes consideraba que el espacio museal debía permanecer de la misma forma y no cambiar, ni en temas, ni en exhibiciones.

Arte y Ciencia

Durante la investigación se proponía la discusión sobre la pertinencia -y posibilidad- del arte y la ciencia dentro del proyecto de exhibiciones del museo. Los participantes a nivel secundaria, preparatoria y universidad casi en su totalidad (97%) observaban relaciones posibles y aprobaban dicha propuesta. Para estos grupos la simple relación arte-ciencia refería diversos proyectos de internet: videos, artistas en museos, videojuegos, instalaciones...

Un 27% de los docentes no veían pertinente dicha perspectiva consideraban que ambos términos eran mutuamente excluyentes. Era evidente que al hablar de arte concebían la idea del arte figurativo/clásico refiriendo pinturas. En diversas conversaciones al traer ejemplos del trabajo de la red europea de arte y ciencia (Hirsch, 2017) o el trabajo específico de ciertos artistas contemporáneos en museos de ciencia surgían preguntas sobre la posibilidad de dicho campo de trabajo y la necesidad de más búsqueda de información.

Ética de la ciencia y la tecnología

Ante la pregunta de la inclusión de la ética de la ciencia en exhibiciones y programas, el grupo mayoritario de universitarios (94%) subrayaron la urgente necesidad de incluir la mirada ética; cuestionaron la propagación de noticias falsas, las estrategias de mercadotecnia e incluso mencionaron intereses personales en procesos de investigación.

En otro extremo, para el grupo talleristas y laboratoristas, la simple idea de la ética de la ciencia no era pertinente para ser abordada dentro del museo, temían brindar una mala imagen de los científicos o del desarrollo tecnológico. Algunos comentaron que no existía ética posible en “las matemáticas, la química o la física” (CCS, 2019). Un 17% de los adultos no comprendía completamente el concepto de ética, en algunos casos la simple idea de que existieran procesos no éticos en la investigación científica o el desarrollo tecnológico era una novedad.

Ciencia y género

El tema del género provocó la mayor controversia del estudio. Como detonantes a la conversación se presentaron diversas investigaciones que subrayan la importancia de una educación en ciencias que considere reducir las desigualdades y los estereotipos de género (Ursini & Ramírez-Mercado, 2017; SEP, 2018; IBD, 2018)

En respuesta: un porcentaje amplio de adultos (46%) no le parecía adecuado crear un espacio con un enfoque específico. El grupo de talleristas y laboratoristas del Centro de Ciencias quienes acusaban el tema de perspectiva de género como un tema totalmente fuera de lugar en una institución de ciencia, desde su perspectiva incluso es una “moda” negativa que afecta a muchos jóvenes y que de ninguna forma debía considerarse. Subrayaban que la ciencia “no tenía nada que decir sobre el tema de género” y mucho menos sobre la “diversidad sexual” u otros temas relacionados.

Contrario a esta visión, una mayoría de los universitarios y bachilleres (88%), consideraban fundamental dicho espacio además que creían que era importante hacer evidente la problemática y pedir a padres y maestros su apoyo para fomentar a las niñas vocaciones STEAM. Universitarias y estudiantes de preparatoria mencionaron ejemplos específicos en su contexto inmediato donde habían experimentado y reconocían circunstancias sociales que marcaban esquemas de exclusión tanto a nivel profesional como en la elección de una carrera universitaria.

Reflexiones finales

En cuanto a contenidos, es clara la urgencia en

el abordaje de temas contemporáneos, el constructo de información actual a través de Internet y la pertinencia de un museo de ciencia en el contexto actual. Las diferentes perspectivas sobre el abordaje de las temáticas a nivel generacional muestran la enorme distancia entre el devenir del hacer tradicional del museo (los temas y formas que se utilizaron en los últimos 27 años) y la posibilidad de nuevos formatos, estrategias y herramientas.

Es fundamental discutir la relación del museo con el modelo escolar, su pertinencia, límites y oportunidades. Una perspectiva crítica que en el Centro de Ciencias nunca se había realizado y que se considera tabú por ciertos colaboradores; y aún necesaria y discutida ampliamente en otros espacios y comunidades de profesionales (Bauer et al, 2018; Dorfman, 2019; Schwarz et al, 2017; Van Praët, 2019; West, 2019).

En ese sentido, durante el diálogo descubrimos que un importante grupo de docentes había estudiado ciencias exactas, pero no pedagogía, ya que se comprendía que las ciencias se enseñan en un método más discursivo donde la información es el centro. Pero esta perspectiva, es ajena a las tendencias contemporáneas de la educación (Gardner, 2014; Davidson, 2015, Schwarz et al, 2017) y la investigación sobre los procesos de aprendizaje que proceden de la investigación neuropsicológica (Dehaene, 2020; Martin-Lobo, 2016; Mayolas, 2010).

La posibilidad de inclusión tanto de los lenguajes del arte como de las miradas disciplinarias sociales no solo son pertinentes sino indispensables en el quehacer de los museos de ciencia. Este sería el sentido del Protocolo de Tokio, presentado por la Cumbre Internacional de Centros y Museos de Ciencias que determinó, la inclusión urgente de la Agenda 2030 en el quehacer museístico de ciencia y tecnología (SCWS, 2017).

En el caso específico de los talleristas y laboratoristas del Centro de Ciencias se conformó el grupo más radical del estudio. ¿Es posible promover una reflexión pedagógica en los colaboradores, después de una larga carrera profesional en divulgación de la ciencia y la

tecnología?; ¿Hasta qué punto podemos ser inflexibles al diálogo con nuestros públicos?; ¿Cómo podemos como institución, crear entornos cálidos para el aprendizaje y la apropiación social de la ciencia y la tecnología?; En nuestro caso resulta un tema urgente. Es importante reconocer la llamada de UNESCO sobre replantear la educación (UNESCO, 2015), posibilitando el acceso a materiales, análisis y referencias contemporáneas.

Pudimos observar en los resultados de la conversación una mirada nostálgica e idealista en un porcentaje de adultos (20%) que enmarcaba un sentido de permanencia y resistencia a todo cambio. Dicha postura contrasta con la tendencia actual de la urgencia de cambio tanto en la construcción de programas educativos en ciencia y tecnología (Schwarz, 2017) como en la noción de que el entorno inmediato determina procesos de significación y por tanto de aprendizaje en los usuarios (Davidson, 2015). No podemos crear exhibiciones y propuestas de científicos para científicos, necesitamos abrir las puertas del museo a comunidades y públicos lejanos. Esta, sin duda, será una de las aproximaciones fundamentales de la iniciativa de Ciencia Abierta de UNESCO (2019).

Es importante mencionar que en la Encuesta Nacional sobre Percepción de la Ciencia ENPECYT (INEGI, 2017) en México resultaba que los museos de ciencia eran las últimas opciones que elegían los mexicanos para ocupar su tiempo libre, después de los museos de arte, bibliotecas, zoológicos, obras de teatro y solo precedentes a los planetarios y la semana de la ciencia organizada por CONACYT. Estos estudios muestran que, en el contexto mexicano, aún queda mucho por hacer.

La diferencia entre las perspectivas de ciertos grupos de públicos es evidente, en esa tensión construimos Materia, tanto la propuesta de exhibición como los programas educativos y de comunicación. De ahí que hoy los ejercicios de escucha y observación sobre la diversidad de los públicos se ha vuelto vital y propone esquemas de flexibilidad y respuesta a las perspectivas, expectativas y motivaciones de las audiencias.

Referencias

- Bauer, M. & Howard, S. (2018) *Public Understanding of Sciences*, a peer review journal for turbulent times. New York: SAGE
- CCS (2017) Informe estadístico 2011-2017. Fomento Educativo. Documento de trabajo. Centro de Ciencias de Sinaloa
- CCS (2019) Memoria del Estudio de Público, Proyecto de Modernización Materia, 2019. Transcript de videograbación. Centro de Ciencias de Sinaloa
- Davidson, C. (2015) *Ahora lo ves: Cómo la tecnología y la ciencia del cerebro transforman la escuela y los negocios en el siglo XXI*. Ediciones SM: México
- Dehaene, S. (2020) *¿Cómo aprendemos? Los cuatro pilares con los que la educación puede potenciar los talentos de nuestro cerebro*. SigloXXI: Buenos Aires
- Dorfman, E. (2019) *Changing Epistemologies in the Museum: An evolving relationship with Nature* en *Museum International ICOM*. Volume 71, Issue 1-2, pages 30-37, 2019.
- Gardner, Howard (2001) *La Inteligencia Reformulada: las inteligencias múltiples en el siglo XXI*. Paidós
- Gardner, Howard (2014) *La Generación App*. Editorial Paidós: Madrid
- Genoways, H. (2006) *Museum Philosophy for the Twenty-first Century*. San Francisco: Altamira Press
- IBD (2018) *Pluridad y Consenso, Los retos del nuevo gobierno en materia educativa* en *Revista del Instituto Belisario Domínguez del Senado de la República*. Nueva época, Año 8 Numero 38, Octubre-diciembre 2018.
- ICOM (2019) *The Museum Definition the Backbone of Museums*. *Museum International*, Vol 71, No 281-282, 2019
- INEGI (2017) *Encuesta Nacional de Percepción de Ciencia y Tecnología*. México: INEGI
- Krechevsky, M., Mardell, B., Rivard, M. & Wilson, D. (2013) *Visible Learners: Promoting Reggio-Inspired Approaches in All Schools*. Cambridge: Wiley
- Martín-Lobo, P. (2016) *Evaluación Neuropsicológica en el ámbito escolar*. En P. Martín-Lobo y E. Vergara-Moragues (Coords.) *Procesos e instrumentos de evaluación neuropsicológica educativa*. (pp.14-27). Centro Nacional de Innovación e Investigación Educativa. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.
- Mayolas, M.C., Villarroja, A., y Reverter, J. (2010). *Relación entre la lateralidad y los aprendizajes escolares*. *Apuntes Educación Física y Deportes*, 101, 32-42.
- Patiño-Barba, Ma de L., Padilla, J., Massanari, L. (2017) *Diagnostico de la divulgación de la ciencia en América Latina: una mirada a la práctica en el campo*. México: Fibonacci
- Sandahl, J. (2019) *The Museum Definition as the Backbone of ICOM in The Museum Definition, the Backbone of Museums*. *Museum International*, Vol 71, No 281-282, 2019
- SEP (2016) *Estadística del Sistema Educativo Sinaloa. Ciclo Escolar 2016-2017*. Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa.
- SEP (2017) *Modelo Educativo para la Educación Obligatoria*. Secretaría de Educación Pública. México: SEP
- SEP (2018) *Niñas STEM Pueden*. Secretaría de Educación Pública. Recuperado en agosto de 2021 de: <https://www.gob.mx/sep/articulos/que-es-ninas-stem-pueden?idiom=es> y también de http://ninastem.aprende.sep.gob.mx/en/demo/semillas_stem
- Schwarz, C. & Passmore, C. (2017) *Helping Students Make Sense of the World Using Next Generation Science and Engineering Practices*. New York: NSTA Press Book
- Stocker, G. & Hirsch, A. (2017) *The Practice of Art and Science*. Linz: Ars Electronica
- UNESCO (2015) *Replantear la educación ¿hacia un bien común mundial?*. Paris: Ediciones UNESCO
- UNESCO (2019) *Hacia una recomendación de la UNESCO sobre la ciencia abierta. Crear un consenso mundial sobre la ciencia abierta*. Recuperado en Agosto, 2021 de: <https://es.unesco.org/news/ciencia-abierta-america-latina-y-caribe-fuerte-tradicion-largo-viaje-delante>
- Ursini, S. & Ramírez-Mercado, M., (2017) *Equidad, Género y Matemáticas en la Escuela Mexicana*. *Revista Colombiana de Educación*, N73 Segundo Semestre, 2017. Bogotá, Colombia.
- Van Praët, M. (2019) *The Modernity of the Museum: Sharing and Creating Knowledge through Confrontation with the Material Evidences of the Past and the Present in The Museum Definition the Backbone of Museums*. *Museum International*, Vol 71, No 281-282, 2019
- West, R. (2019) *Cultural Interpretation in the 21st Century: Transformational changes in Museum practices*. ICOM

Agradecemos a todas las personas que hicieron una realidad este 6° Encuentro Internacional de Museos en Puebla

Talleristas



Ponente: Sebastián Bosch.
Director general de museos e industrias culturales y creativas. Sec. de cultura y educación.



Judith Cavazos Arroyo:
Diseño de estudios cualitativos para estudios de públicos.



Héctor Hugo Pérez Villarreal:
Proyectando al consumidor cultural mediante la prueba TAT para generar experiencias significativas en los museos.



Silka Juárez Bretón:
La netografía como recurso para los estudios de públicos en Museos en etapas de situación de riesgo (COVID-19).



Ana María Alemán Carmona:
Técnicas cualitativas para el estudio de visitantes en Museos.



Rosa María Castellanos Pérez:
Estudios PARA el público. Reciprocidad, rigor técnico y creatividad.



Alejandra Panozzo Zenere:
Maapeo colectivo, técnica para construir conjuntamente miradas territoriales

Moderadores

Madelka Fiesco Trejo.
Consultora independiente. Laboratorio creativo Luciérnaga. Laboratorio Creativo Luciérnaga.



Patricia Torres Aguilar Ugarte.
Jefa de Educación en el Museo Nacional de Arte.



Mariana Cruz Ugarte.
Coordinadora de Comunicación Educativa. Museo UPAEP.



Maestros de ceremonias

Esteban Torres Hormazábal.
Jefe de Educación, Mediación, Audiencias del Museo Violeta Parra y director del proyecto independiente Museo de los Museos.

Dayana González Campos.
Coordinadora del departamento de Comunicación y Promoción, Museos del Banco Central de Costa Rica.

Janelle Serrano Rodríguez.
Coordinador de Proyectos Educativos. Museo de Arte de Lima.

Tere Itzel Alva Juárez.
Coordinadora de difusión. Museo UPAEP

Paola Araiza Bolaños.
Coordinadora CECA México.

Instituciones aliadas

Alianza Museos Autónomos y Mixtos
Asociación de Museos de la Provincia de Córdoba, Argentina
Asociación Mexicana de Museos, Centros de Ciencia y Tecnología
Casa Museo Guillermo León Valencia
Centro de Ciencias de Sinaloa
CodificArte
Comité de Educación y Acción Cultural, México
Dossier
El Trompo Museo Interactivo Tijuana
Extensión Universitaria UAGro
Ferrowhite Museo Taller
ICOM Ecuador
ICOM México
Instituto Veracruzano de la Cultura
La Burbuja Museo del Niño
Museo Casa de la Zacatecana
Museo de Antropología de Xalapa
Museo de Arte de Lima MALI

Museo de las Artes Universidad de Guadalajara
MUSA
Museo de los Museos
Museo del Café, Chiapas
Museo del Desierto
Museo del Virreinato
Museo Etnográfico Juan B. Ambrosetti
Museo Interactivo de Economía MIDE
Museo la Rodadora
Museo Nacional de Historia Castillo de Chapultepec
Museo Palacio Cantón
Museo Textil de Oaxaca
Museo Urbano Interactivo MUI
Museos del Banco Central de Costa Rica
Nodocultura, Museos y patrimonio
Organización de Estados Iberoamericanos, México
Papagayo Museo Interactivo
Papalote Museo del Niño
Universidad Autónoma de Tlaxcala
Universidad Autónoma del Estado de Morelos
Facultad de Artes
Universidad Panamericana

Agradecemos a nuestros patrocinadores

