

Virginia Garde López  
Enrique Varela Agüí  
Subdirección General de  
Museos Estatales  
Madrid

Virginia Garde López es licenciada en Geografía e Historia, Máster en Museología por la Universidad Complutense de Madrid, y especialista en Comunicación Pública por el INAP. Tras desarrollar su trabajo en distintas instituciones culturales (Centro de las Letras Españolas, Patrimonio Nacional), en 2001 accede al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, desarrollando sus servicios en la Subdirección General de Museos Estatales. Desde el año 2005 es jefa del área de Difusión y Desarrollo de la citada Subdirección, donde desempeña labores relacionadas con la potenciación de la presencia de los museos en la sociedad. virginia.garde@mcu.es

Enrique Varela Agüí es licenciado en Geografía e Historia por la Universidad Autónoma de Madrid y especialista en Comunicación Pública por el INAP. En 2005 accede al Cuerpo Facultativo de Conservadores de Museos, estando desde entonces su trayectoria profesional ligada al ámbito de la difusión y la comunicación en los museos. Ha trabajado en el Museo Sorolla, el Museo del Traje CIPE y en la Subdirección General de Museos Estatales. Ha sido Vocal Asesor del Gabinete de la Ministra de Cultura y en la actualidad es Subdirector General de Museos Estatales. enrique.varela@mcu.es

Figura 1. Visita guiada para escolares en el Museo del Traje. Foto: Museo del Traje. CIPE.

# ¿Al servicio de la sociedad y de su desarrollo? El Laboratorio Permanente de Público de Museos: una herramienta de gestión

**Resumen:** La pregunta que encabeza este artículo no es retórica, sino que se interroga acerca de la aplicación de uno de los principales mandatos que contiene la definición de museo del ICOM. La respuesta pasa por la necesidad de evaluar la calidad de la relación del museo con sus visitantes. Para ello el Ministerio de Cultura ha puesto en marcha el Laboratorio Permanente de Público de Museos, una herramienta de gestión de las políticas de público.

**Palabras clave:** Museos, Público, Calidad, Investigación, Formación, Comunicación, Herramientas de gestión.

**Abstract:** The title of this article is not a rhetorical question; it is a question about the application of one of the principles included in the ICOM's museum definition. To find the answer is necessary to evaluate the quality of the connections between the museums and their audience, to that effect the Ministerio de Cultura has started the Laboratorio Permanente de Público de Museos, a tool for the management of audience politics.

**Keywords:** Museums, Audience, Quality, Investigation, Training, Communication, Management tools.

Vamos a comenzar este artículo con unas palabras grandilocuentes que hoy en día están en la mente y boca de todos. Los museos se han convertido en

unas instituciones imprescindibles en el panorama cultural de la acomodada sociedad occidental contemporánea. Instituciones de referencia en la práctica del ocio y el turismo cultural, del aprendizaje en sus diversas «formas», del placer, el entretenimiento o el disfrute.

En concreto, «el panorama museístico español ha ganado en complejidad y en una extensión sin precedentes» (Bolaños, 2008: 8). La política cultural de cualquier administración tiene en los museos uno de sus ejes fundamentales de actuación. Pero no sólo debería ser así en lo que se refiere a ese irremediable impulso por la primera piedra, por la foto mediática, por la inauguración de nuevos equipamientos, sino más bien esa política cultural de museos debería preocuparse por consolidar estas instituciones, dotarlas de unas herramientas de gestión ágiles, de un funcionamiento eficaz, de unos servicios acordes con las demandas actuales, de unos profesionales cualificados y concienciados con su función de gestores públicos de servicios o productos culturales, de unos presupuestos que vayan más allá de sufragar sus gastos de primera necesidad..., por convertir, en definitiva, a los museos en instituciones donde la calidad del servicio y la orientación hacia la ciudadanía empapen todas y cada una de sus actuaciones. Y es que la política cultural no termina al poner las infraestructuras culturales a disposición de la sociedad, como claramente tampoco la





El desarrollo de la conciencia –que no la ciencia– en torno a la gestión de políticas de público en nuestro país apenas se resume en unas cuantas iniciativas pioneras y puntuales, por mucho que la bibliografía diga que comienza en la década de los ochenta del siglo xx

política sanitaria termina tras inaugurar los hospitales, o la educativa una vez abiertos los colegios.

Como señala el ICOM (2002): «Los museos representan una responsabilidad pública cuyo valor para la comunidad está en proporción directa con la calidad de los servicios prestados».

### Las colecciones y el público: una trayectoria desigual

Si la política cultural tiene en los museos una de sus líneas prioritarias, ¿cuáles son las líneas prioritarias de actuación de los propios museos? Como es bien sabido, dos: los bienes culturales y el público. No obstante, la atención al objeto y al sujeto, los dos pilares sobre los que se sustenta el propio concepto de museo, no ha sido la misma, ni ha tenido la misma trayectoria y relevancia en la vida de estas instituciones.

El compromiso del museo con los bienes culturales que tiene asignados y sobre los que desarrolla toda una intensa actividad es incuestionable y viene de lejos. El museo custodia, conserva, documenta, investiga, exhibe y enriquece sus colecciones.

¿Podemos decir lo mismo de la otra línea de actuación? ¿Hasta dónde llega el compromiso del museo con el público, con la sociedad para la que desarrolla todas esas funciones sobre las colecciones? Ese compromiso no acaba en una buena gestión sobre las colecciones, aunque ya es un buen comienzo; se inicia en ella pero termina cuando esa gestión desemboca en su destinatario final y legítimo titular: la sociedad. Y para ello hay que realizar toda una serie de tareas de conservación, de enriquecimiento, de incremento y de investigación... de público. Volvemos a plantear la misma cuestión, si la política cultural no acababa inaugurando infraestructuras culturales, la gestión cultural en el museo no finaliza en un adecuado tratamiento interno de los bienes culturales porque, para que los resultados de ese tratamiento reper-

cutan en la sociedad, hay que llevar a cabo previamente una serie de operaciones que garanticen una gestión del museo orientada realmente a la sociedad. Parangonando las funciones que los museos realizan en relación con las colecciones, queda pendiente el cumplimiento de esas mismas funciones en relación con los visitantes:

- «Conservar al público» para fidelizarlo, a través de una programación cultural adecuada a sus intereses, necesidades y expectativas. Una programación en la que el público no sea destinatario pasivo, sino interlocutor activo. «El museo debe ofrecer al público la posibilidad de colaborar en sus actividades y apoyar sus objetivos y su política» (ICOM, 2002).
- «Enriquecer al público» en su formación cultural, intelectual, emocional o humana, mediante una adecuada comunicación de los conocimientos, actitudes y valores que transmiten los bienes culturales.
- «Incrementar el público», en el sentido de «atraer a un público más amplio procedente de todos los niveles de la comunidad» (ICOM, 2002), para que el museo cumpla verdaderamente con su misión de fomento de la cultura y la educación.
- Y por fin, «investigar al público», conocerlo, para conservarlo, para enriquecerlo, para incrementarlo. Conocimiento y análisis de la realidad del público para adecuar el museo a sus necesidades, para que cumpla verdaderamente con su finalidad de estar «al servicio de la sociedad y de su desarrollo». No se puede estar al servicio de esa sociedad si apenas sabemos quién es, qué desea o qué necesita.

Como decíamos anteriormente, el desarrollo de la ciencia –y la conciencia– en torno a la gestión y tratamiento de las colecciones lleva una larga trayectoria de investigación (en conser-



Figura 2. Visitantes en la exposición permanente de ARQUA. Foto: Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA.

vación, restauración, documentación, exhibición...). Pero el desarrollo de la conciencia –que no la ciencia– en torno a la gestión de políticas de público en nuestro país apenas se resume en unas cuantas iniciativas pioneras y puntuales, por mucho que la bibliografía diga que comienza en la década de los ochenta del siglo xx. Comienza a trompicones y continúa de la misma forma.

Es en esa misma década de los ochenta, por tomar un ejemplo, cuando comienzan a desarrollarse también las teorías y prácticas en torno a la conservación preventiva, y comparemos hasta dónde han llegado las unas y las otras; qué grado de implantación tienen unas y otras en la mente de los profesionales; qué grado de aplicación tienen unas y otras en el establecimiento de protocolos en torno a la conservación preventiva de las colecciones, y en el establecimiento de protocolos y procedimientos en torno a la realidad del público en el museo. De la necesidad de adaptar el museo a las necesidades medioambientales de los bienes culturales para su adecuada conservación no hay nada que discutir (nosotros tampoco, por supuesto); de la necesidad de adaptar el museo (sus espacios, sus recorridos, sus exposiciones, sus textos, sus equipamientos, sus servicios, sus horarios, sus discursos, su programa-

ción) a las necesidades reales del público, todavía hay quien se permite discutirlo. En definitiva, podemos decir que el público ha sido el último en entrar en el museo, aunque suene paradójico.

### La necesidad de investigar

Y es que la germinación de una conciencia en torno a una adecuada gestión de los bienes culturales en el museo nació de la investigación, que aportó los datos, información y argumentos suficientes como para convencer de la necesidad de desarrollar toda una eficaz política de conservación, documentación o restauración.

Del mismo modo, la consolidación de una conciencia en torno a una adecuada gestión de la relación museo-público debe partir de la investigación, que nos aportará los datos, información y argumentos suficientes como para poder convencer de la necesidad de adaptar el museo a sus necesidades, de verificar el acierto de determinadas políticas o el naufragio de otras.

El quehacer científico nos aportará luz en el conocimiento del público y, más concretamente, sobre las características que definen a los distintos tipos de visitantes. Conocerlos mejor implica

disponer de información acerca de su perfil socio-demográfico, hábitos culturales, prácticas de ocio, expectativas en relación con los museos, frecuencia de la visita, razones para visitarlos, experiencia de la visita, valoración de la misma en sus múltiples aspectos (desde la señalética y circulación a la comunicación...). En una gestión del museo orientada a satisfacer las necesidades del público, este tipo de conocimientos fundamentará las decisiones que se tomen de cara a satisfacerlas y, para que esas decisiones se ajusten a la realidad, el conocimiento debe ser riguroso, es decir, obtenido con metodología científica. Ese es el fundamento de los estudios de visitantes.

Las piezas tienen sus necesidades y el público visitante (y el no visitante más todavía) tiene las suyas, y sólo investigando seremos capaces de conocerlas. Una de las más importantes es poder establecer una comunicación efectiva con los bienes culturales, extraerles el contenido que encierran, adecuando el mensaje a sus conocimientos, su formación, capacidades o intereses; incitándoles a vivir una experiencia única en el museo. Una experiencia que pasa por todos y cada uno de los espacios públicos del museo, por todos los servicios que ofrece, por todos los conocimientos

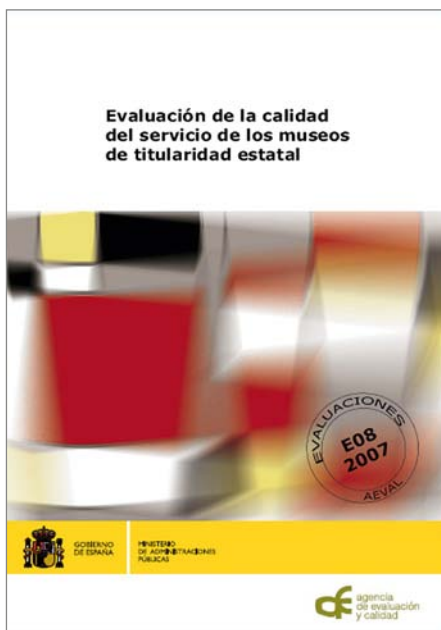


Figura 3. Portada de la *Evaluación de la calidad del servicio de los museos de titularidad estatal*. AEVAL.

que revela. El museo es, o debería ser, una fábrica de experiencias.

Aquí confluye y cobra sentido la existencia del museo, en la articulación de un diálogo entre los objetos y el público, entre el edificio y sus visitantes, entre los servicios y sus usuarios, con la mediación de los gestores culturales, de los profesionales del museo.

### Una relación marcada por la indiferencia

Volvemos a la idea de la que partíamos al inicio. Al menos como bienintencionada declaración, hoy en día el museo existe por y para la sociedad, las colecciones las gestionamos por y para ellos... Pero una vez dicho esto, ¿cómo materializamos esa modélica declaración de intenciones?

- ¿Abriendo las puertas de los museos en unos horarios que son más adecuados al horario de los vigilantes del museo que a las disponibilidades de tiempo de ocio de los visitantes?
- ¿Dotando a estas instituciones de unos

servicios destinados al público que completen y enriquezcan la visita a la exposición permanente de su colección?

- ¿Exponiendo unos objetos únicos que nos embriagan de «Alta Cultura» pero que apenas dejan poso en nuestra modesta formación intelectual, más allá del placer de la experiencia estética (que no es poco)?
- ¿Llenando nuestras exposiciones de gentes de sólida formación cultural que valoren realmente el alcance de los bienes que allí exponemos y la labor que desarrollamos?
- ¿O intentando acercar al museo a aquella inmensa mayoría que no tiene un interés especial por visitarnos, pero cuya atracción es nuestro compromiso como servicio público?
- ¿Saturando las exposiciones de información complementaria o dejando en soledad las piezas para que hablen por sí mismas, sin mediación alguna?

Pues la verdad es que no tenemos una respuesta certera a estas preguntas porque el caso es que, en España y hasta ahora, apenas les hemos preguntado a nuestros visitantes si los horarios son acordes con su tiempo libre, si les gustaría completar la visita a las colecciones con un descanso reparador en la cafetería o tener un recuerdo de su visita en la tienda del museo, si han entendido lo que les queríamos contar, si han aprendido, si han disfrutado, si se han cansado, si se han aburrido, si son élites o clase media cultural... No tenemos una respuesta efectiva a estas cuestiones, de tal modo que a la hora de adecuar u orientar el museo a las necesidades reales del público, hemos tomado decisiones que han sido conformadas por nuestras intuiciones en torno a lo que creemos que el público necesita, no por lo que realmente nos han dicho que necesitan y esperan del museo.

Ciertamente apenas les hemos preguntado, y las pocas ocasiones en que lo hemos hecho, de modo general, sus respuestas no han tenido consecuencias ni posterior aplicación alguna en la ac-

tuación del museo con sus visitantes, en la mejora de la calidad de este servicio público. ¿Imaginan alguna empresa, producto o servicio que tiene como destinatario al público que, una vez que es consciente de lo que éste requiere de él, y que redundaría en mejorar la calidad del servicio y en un aumento en la demanda, no implantara esas mejoras?

Varias décadas después de que la Nueva Museología declarara la apertura del museo a la sociedad, las proclamas apenas se han convertido en hechos.

Lamentablemente, una situación como la descrita sólo puede explicarse desde la perspectiva de una clara indiferencia del museo hacia sus visitantes. Desde la precariedad de una relación en la que uno habla y el otro escucha, en la que no hay diálogo alguno, sino un monólogo ilustrado, una clase magistral del museo hacia su público, que la institución tiene preparada con mayor o menor pulcritud y eficacia. Y, como todos sabemos, ese tipo de relaciones no enriquecen más que al ego del predicador.

Declara María Bolaños que, hasta hace poco tiempo, el principal museo de nuestro país, «en su relación con el público, manifestaba el más desconsiderado desdén» (2008: 475). No creemos que esa indiferencia que denota menosprecio sea exclusiva del Museo del Prado, aunque en él todo se magnifique, sus defectos y sus virtudes. Se trata de un rasgo de la personalidad de los museos que, de un modo genérico, podría extenderse a buena parte de las instituciones de nuestro entorno, que, en mil detalles, manifiestan una clara indiferencia hacia su público, real y potencial. Por no preocuparnos, no nos preocupamos muchas veces ni por analizar las cifras de visitantes, primer y antipático indicador de una larga lista de datos, cuantitativos y cualitativos, sobre nuestros visitantes que apenas sabemos cómo interpretar.

### Una evaluación reciente de la calidad del servicio

Pero aparentemente la situación no es tan desesperanzadora. Algunas encues-

tas de satisfacción del visitante nos dan resultados óptimos en cuanto a la satisfacción del público en su visita a los museos. Eso es al menos lo que se desprende de la *Evaluación de la calidad del servicio en los museos de titularidad estatal* que realizó en 2007 la Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios (en adelante AEVAL)<sup>1</sup>, con unos valores de 7,9 sobre 10.

Sin embargo llama la atención que dicho informe indique que «la satisfacción de los visitantes de los museos objeto de la evaluación muestra unos resultados tan positivos que pueden parecer sorprendentes»<sup>2</sup>. Y continúa señalando que «paradójicamente, estos valores positivos en la percepción de los usuarios no correlacionan con las evidencias encontradas en lo que se refiere a la calidad objetiva (...). Es llamativa la falta de implicación de los usuarios en el diseño y mejora de los servicios ofertados ya que no se analizan las expectativas de los visitantes»<sup>3</sup>. Asimismo, la evaluación detectó también «carencias» en cuanto al desarrollo de políticas de comunicación y *marketing* para atraer a los visitantes, y ponía en evidencia otras cuestiones como:

- Ausencia de la práctica de la autoevaluación como instrumento de diagnóstico y mejora de la organización.
- Escasa capacidad de captación de nuevos visitantes.
- Limitada eficacia de las actividades de difusión derivada de una ausencia de evidencia de que se publiciten y difundan debidamente y con la suficiente antelación todas las actividades que programan los museos.
- Papel real de los museos como instituciones culturales de referencia (sic).

Uno de los principales resultados que el informe señala es «la evolución del número de visitantes, que se ha incrementado en todos los museos», y aquí vuelve a poner en cuestión si ese incremento de visitas es fruto de un trabajo planificado, pues «no queda clara su relación directa con una planificación y una estrategia que no se termina de vislumbrar o si, por el contrario, esta evolución po-



Figura 4. Logotipo del Laboratorio Permanente de Público de Museos. Ministerio de Cultura.

sitiva se debe al creciente interés de la sociedad hacia los museos».

En definitiva, que no parecen convencer a los evaluadores algunos de los resultados obtenidos en la investigación al confrontarlos con la realidad de los hechos que ellos mismos investigaron. Y esta cuestión no es baladí pues lo que se vislumbra es si algunos resultados tan satisfactorios no serán fruto del azar y no de un trabajo cuidadoso y planificado; si no será que el público que viene a nuestros museos es un satisfecho público rendido ante los pies del museo, ya desde el momento en que accede por la escalinata monumental del templo.

Si desconociéramos la autoría del informe, al leer sus principales conclusiones, podríamos estar tentados de pensar que sus autores no nos tienen en buena estima, que no se fían de nuestro trabajo, pues, a pesar de que algunos resultados, como el índice de satisfacción o el incremento de visitantes, indican que estamos trabajando en la buena dirección, en todo momento se pone en cuestión que esos resultados estén vinculados con una planificación y una metodología bien aplicada. El problema es que no se trata de una investigación realizada por algún antiguo profesional resentido, sino de una Agencia Estatal que tiene como misión el impulso de la gestión de calidad en los servicios al ciudadano, favoreciendo la participación y la transparencia.

Pero, no obstante, no todo era negativo. Así, el estudio señala «la clara evidencia de que los museos cumplen sobradamente con su función principal

<sup>1</sup> El Consejo de Ministros, el 30 de marzo de 2007, encargó a la AEVAL una evaluación de los museos de titularidad estatal y gestión exclusiva del Ministerio de Cultura desde la perspectiva de la calidad del servicio a sus usuarios o visitantes, con la finalidad de determinar en qué medida ese servicio se adapta a las expectativas de demandas de los ciudadanos y de favorecer la mejora del mismo. El resultado de dicha evaluación puede encontrarse en la página web de la Agencia ([www.aeval.es](http://www.aeval.es) Evaluación de políticas) o en la página del Ministerio de Cultura ([www.mcu.es/museos](http://www.mcu.es/museos) Laboratorio Permanente de Público de Museos).

<sup>2</sup> Se trata de valores que no se alejan de los recogidos normalmente en otros museos. Pero también se explica por el hecho de que el ciudadano tiene distintos tipos de relación con los servicios públicos de la Administración, según su naturaleza. Y no es lo mismo la relación de contribuyente o de administrado sometido a procedimientos de autorización y obligatoriedad, que el usuario de un museo público, un servicio vinculado con el ocio y la cultura al que el ciudadano accede por voluntad propia y del que no tiene dependencia vital.

<sup>3</sup> Salvo la gestión de las quejas y sugerencias, o la existencia de Asociación de Amigos en los museos que cuentan con ella, «no se efectúan encuestas, ni se realizan reuniones con grupos focales o se utiliza cualquier otro mecanismo para conocer las necesidades y expectativas de los usuarios del Museo».

En 2007 se planteó la necesidad de convertir la investigación de público en un hábito de trabajo en nuestros museos, de cara al cumplimiento eficaz de su función social

como instrumentos de implementación de la política cultural».

Y concluye con una serie de recomendaciones que resumimos en cuanto a su relación con el público:

«El Ministerio de Cultura, conjuntamente con los museos, debería abordar un plan de revisión de los modelos de gestión», afrontando los siguientes aspectos:

- El diseño de un estudio de análisis de las demandas y expectativas de los visitantes, y de la satisfacción de los usuarios.
- La reorientación de la gestión de los museos a procesos, mediante la identificación, reorientación y documentación de los mismos.
- La definición de los estándares de calidad de los servicios.
- El diseño de un sistema de medición y seguimiento de los resultados alcanzados.
- Impulsar, dentro de los museos, procesos de autoevaluación organizacional sobre la base de modelos de referencia.
- Valorar, dentro del marco jurídico actual, el otorgar a los museos una mayor autonomía de gestión.
- Evaluar la implementación del Plan Estratégico de la Red de Museos Estatales 2004-2008, lo que permitiría comprobar el logro de una de sus finalidades, cual es la máxima calidad en el servicio ofrecido al ciudadano.

## El surgimiento de un proyecto

Estas son, en síntesis, las líneas fundamentales del estudio que, en 2007, la AEVAL realizó a los museos de titularidad estatal y gestión exclusiva del Ministerio de Cultura. Una evaluación realizada por expertos externos que pone en cuestión muchas de las prácticas y procedimientos de nuestros museos y, por supuesto, de la administración gestora de la que dependen, en lo que se refiere a su relación con los usuarios de los museos.

Las conclusiones del informe deberían bastar para corroborar lo dicho en las primeras páginas de este artículo y

poner definitivamente en marcha actuaciones verdaderas y duraderas en materia de políticas de público en los museos. Y valdrían también para terminar en este punto estas mismas páginas.

Pero hay otro hecho importante que significar en materia de políticas de público ocurrido en ese mismo año 2007 y que no tiene una vinculación causa-efecto con el informe de la AEVAL, pero que sí es un sorprendente caso de «convergencia de intereses», pues está en la línea de lo señalado por la Agencia Estatal. Este sucedió en el seno de la Comisión de Difusión de la Subdirección General de Museos Estatales del Ministerio de Cultura<sup>4</sup>. En una de estas reuniones, concretamente en julio de 2007 cuando todavía la AEVAL no había terminado de realizar su evaluación, se planteó la necesidad de convertir la investigación de público en un hábito de trabajo en nuestros museos, de cara al cumplimiento eficaz de su función social.

En dicha reunión se aceptó la propuesta planificada por los miembros del grupo de trabajo formado al efecto<sup>5</sup>, y a lo largo de los meses siguientes se produjeron distintas reuniones entre un grupo de trabajo más amplio, constituido por el anterior equipo y los responsables de la citada Subdirección, y encargado de definir y poner en marcha el proyecto de investigación de público.

La propuesta y aceptación del proyecto surgió de la unión de los intereses y necesidades de las dos partes que conforman la Comisión (los museos y la Subdirección General de Museos Estatales). Para los profesionales de museos responsables de las actividades públicas era necesario tener un conocimiento más exhaustivo de sus visitantes para planificar, diseñar, producir e implementar dichas actividades (desde las exposiciones hasta los talleres) de manera que respondiesen a las expectativas e intereses de estos, y presentar así una oferta cultural propia, diferenciada, competitiva y adaptada a ellos. Para la Subdirección General de Museos Estatales, además del interés intrínseco y de la posibilidad de obtener resultados puntuales, globales y comparativos en-

<sup>4</sup> Constituida desde el año 2005 por representantes de los departamentos de Difusión de los museos adscritos a la Dirección General de Bellas Artes y Bienes Culturales, y los miembros del Área de Difusión y Desarrollo de la citada Subdirección.

<sup>5</sup> El grupo de trabajo se constituyó en marzo de 2006. Los prolegómenos a la aceptación de dicha propuesta han sido relatados por los integrantes del grupo de trabajo en Ángeles (2008: 31-35).





Figura 5. Visitantes del Museo Nacional de Arte Romano realizando las encuestas del Laboratorio. Foto: Museo Nacional de Arte Romano.



El Laboratorio descansa en tres pilares fundamentales (investigación, formación y comunicación) que son igual de importantes, pues están interconectados entre sí en la planificación y desarrollo del proyecto

tre museos, es prioritario avanzar en la implantación de herramientas de planificación en los mismos, una de cuyos frutos es el Plan Museológico, documento propuesto como herramienta de planificación y gestión en nuestros museos, y que recoge la necesidad de los estudios de público para planificar las políticas de público de la institución y evaluar la calidad de los servicios.

### El Laboratorio Permanente de Público de Museos

Varios son los rasgos principales que definen este proyecto y lo diferencian de lo que hasta la fecha ha sido habitual en nuestro país en materia de investigación de público de museos. Para empezar, se determinó desde un principio que el proyecto tuviera un carácter permanente para que la investigación de público se convirtiera en una herramienta habitual de trabajo, no limitándose a una investigación puntual como había ocurrido, entre otros, con el conocido estudio realizado en el año 1999<sup>6</sup>. Se trataba, con ello, de crear un sistema permanente de obtención de información relevante sobre el público y su percepción del museo, que permitiera disponer de información constante y actualizada. Así, se definió un sistema de investigación continua que se llevaría a cabo en todos los museos, diseñado y consensuado por todos sus miembros, con los mismos objetivos y la misma metodología, pero teniendo en cuenta las peculiaridades de cada institución.

Pero también se decidió que no sería un mero proyecto de investigación o que no sería sólo eso: la investigación sería una de las líneas estratégicas, pero no la única. Pues otra cuestión importante a abordar era la de la capacitación del personal de los museos para definir objetivos, elaborar hipótesis, interpretar resultados y gestionar la información que resultase de la investigación. En definitiva, se facilitaría la formación e implicación del personal en la investigación para que esta redundase en la acción. Es evidente que los técnicos de

museos no disponemos de este tipo de formación, y resulta igual de evidente que esta formación es del todo necesaria si se quiere que la investigación responda a las necesidades de conocimiento propias de cada museo, y que la responsabilidad del proyecto recaiga en manos de los propios museos, de sus profesionales, tan polivalentes y tan escasos de especialización. Se trataba, por tanto, de dotar a los miembros del proyecto de los conocimientos necesarios para afrontar con garantías aspectos clave de la investigación. En este sentido, el proyecto contempla la realización de cursos teóricoprácticos de formación que resulten de utilidad para tomar iniciativas que afecten al proyecto, y que promuevan actitudes y actuaciones adecuadas en relación con la evaluación. Cursos, en definitiva, que respondan a la necesidad de formación en lo referente a las investigaciones a realizar o al campo que se investigue, y que se programen en función de las necesidades detectadas y con la colaboración de los profesionales externos que se consideren pertinentes.

Una vez expuestas las carencias de formación del personal de los museos en este campo, no había mucho que discutir sobre la necesidad de contar con una asesoría científica externa, pero permanente, que avalara la calidad y el rigor del proyecto<sup>7</sup>.

Muy importante también en la definición del proyecto es convertir a este en un foro de encuentro, también permanente, de los profesionales implicados; un soporte para la comunicación interna, el trabajo en equipo, el intercambio de ideas, experiencias y conocimientos. Se trataba de buscar con ello la implantación de estrategias que favorezcan la comunicación entre los museos mediante la organización de una red que permita la interconexión de todos los participantes entre sí y con el equipo de coordinación.

De esta forma, a lo largo del último trimestre de 2007, la inicial propuesta del grupo de trabajo de la Comisión de Difusión sobre «Investigación de público: estudio de las demandas de los

<sup>6</sup> Estudio de público realizado en cuatro museos de titularidad estatal: Museo Cerralbo, Museo Arqueológico Nacional, Museo Nacional de Antropología y Museo Nacional de Artes Decorativas.

<sup>7</sup> Se invitó a realizar esta labor a Eloísa Pérez Santos, profesora titular de la Facultad de Psicología de la Universidad Complutense de Madrid, conocida especialista en estudios de visitantes y coautora de uno de los últimos estudios encargados por esta Subdirección. Su participación se formalizó mediante Convenio de Colaboración con la Universidad Complutense. En la actualidad dirige la investigación que se está llevando a cabo y programa los cursos de formación con la colaboración, en ambos campos, de Ángela García Blanco, conservadora-jefe del Departamento de Difusión del Museo Arqueológico Nacional.



Figura 6. II Curso-taller para los miembros del Laboratorio. Foto: Ministerio de Cultura.

usuarios de los Museos Estatales» quedó recogida, definida y materializada finalmente en lo que se denominó el Laboratorio Permanente de Público de Museos.

### **Investigación, formación, comunicación**

Como puede verse, el Laboratorio descansa en tres pilares fundamentales (investigación, formación y comunicación), que son igual de importantes en el funcionamiento y éxito del mismo, pues prácticamente están interconectados entre sí en la planificación y desarrollo del proyecto. Así, el Laboratorio se articula, por fases, en un ciclo continuo de investigación, formación y difusión de los resultados, y adaptación de los mismos a la realidad de cada museo.

En materia de investigación, el Laboratorio comenzó con un Panel Delphi; estudio cualitativo que consistió en consultar a un grupo de expertos y gestores de museos una serie de cuestiones en torno a sus intereses y actitudes respec-

to a la investigación de público en los museos estatales.

La primera ronda de consulta del Panel comenzaba con una pregunta general: «¿Qué le gustaría saber sobre los visitantes de museos?». Con las contestaciones obtenidas se elaboró un listado de temas de interés. En una segunda ronda se enviaron esos resultados obtenidos y se pidió a los expertos que ordenaran todos los temas que habían surgido según la importancia que les otorgaban. En síntesis, los temas principales de investigación que más valoraron los expertos fueron: el estudio de las motivaciones, intereses y expectativas de los visitantes, junto a la investigación de sus variables sociológicas, además de los niveles de satisfacción, la información antes de realizar la visita, hábitos de visita... Finalmente, el 81% respondieron que estaban dispuestos a tener en cuenta en su gestión los resultados que se obtuvieran de las investigaciones realizadas por el Laboratorio de Público<sup>8</sup>.

En segundo lugar, con los resultados de ese Panel de expertos, y tras la rea-

<sup>8</sup> El informe de resultados del Panel de expertos puede consultarse en [www.mcu.es/museos](http://www.mcu.es/museos) Laboratorio Permanente de Público de Museos.

lización del primer curso de formación para los miembros del Laboratorio, el curso-taller «Introducción a la investigación de público», donde se dio la formación necesaria para profundizar y acometer el inicio de las investigaciones, se pusieron sobre la mesa también, por parte de todos los miembros, los temas prioritarios a analizar en la primera investigación del Laboratorio. Temas que coincidían plenamente con los resultados obtenidos en el Panel Delphi. A partir de ahí, se procedió a la elaboración de los cuestionarios (visitante individual y grupos escolares) para la realización de la *Investigación sobre las características básicas, motivaciones, valoraciones y experiencia del visitante de los museos estatales*.

En estos momentos, a fecha de julio de 2009, ya se han realizado todas las encuestas en los museos que están actualmente abiertos al público<sup>9</sup>, transcurridas, a lo largo de un año, en dos campañas (primavera-verano 2008 y otoño-invierno 2008-2009) que incluían tres semanas de encuestas cada campaña (mayo-junio-julio y noviembre-diciembre-febrero). Falta por completar las encuestas en un museo<sup>10</sup>, quedando pendiente de realizar la toma de datos en los museos que están actualmente cerrados al público<sup>11</sup>.

En ese ciclo continuo de investigación-formación-comunicación que es el Laboratorio, y en lo que se refiere al ámbito de la formación, además de la realización del primer curso de iniciación ya mencionado –que sirvió para definir los objetivos de la primera investigación–, y una vez se terminó la fase de encuestas, se realizó un segundo curso-taller «La visita a museos: práctica cultural y servicio público. Marco teórico para la interpretación de los datos sobre los visitantes de los museos estatales». En este curso, los miembros del Laboratorio, además de cotejar nuestro trabajo con otro tipo de encuestas similares que se realizan en nuestro país, han tenido la oportunidad de analizar los primeros resultados en bruto de la investigación de cara a dotarlos, por parte de la asesoría científica, de una

visión y unas pautas generales acerca de cómo abordar el análisis e interpretación de los datos resultantes de sus museos en esta primera investigación.

Por su parte, las asesoras científicas efectuarán el análisis de los resultados globales y comparativos entre los museos. Pero su trabajo comporta también, en el ámbito de la comunicación interna, el asesoramiento preceptivo a cada miembro del Laboratorio en la tarea del análisis e interpretación de los datos de su museo.

Para facilitar esta comunicación, tanto interna como externa, se creó una herramienta web muy útil: el micrositio del Laboratorio Permanente de Público de Museos dentro la web del Ministerio de Cultura ([www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio](http://www.mcu.es/museos/MC/Laboratorio)). El objetivo es, desde el punto de vista de la comunicación externa, facilitar la transparencia en cuanto a la metodología empleada por el proyecto, y servir de plataforma de divulgación de los resultados de las investigaciones. Desde el ámbito de la comunicación interna, se habilitó un área privada de miembros donde se encuentran alojados todos aquellos documentos que forman parte del proyecto (actas de reuniones, material de los cursos, cronogramas de las encuestas, cuestionarios, resultados de las encuestas, instrucciones para el análisis e interpretación de los datos...).

Además, el área privada dispone de una herramienta que facilita la comunicación inmediata, vía correo electrónico, entre los miembros. Desde ella se plantean todas las consultas que tenga algún miembro del Laboratorio, ya sean de tipo organizativo, referentes al análisis de los datos de las encuestas... Se pueden realizar consultas puntuales a algún miembro o masivas a todos los integrantes. Esto último es lo que sucede en el momento actual en el que los museos se encuentran analizando los resultados de las encuestas; de modo que cualquier duda que un miembro plantea en relación con el tema en cuestión, es respondida por la asesoría científica a todos los integrantes teniendo así todos conocimiento de la problemática planteada.

<sup>9</sup> Museo Arqueológico Nacional, Museo Casa de Cervantes, Museo de América, Museo del Traje. CIPE, Museo Nacional de Antropología, Museo Nacional de Arte Romano, Museo Nacional de Artes Decorativas, Museo Nacional de Cerámica y de las Artes Suntuarias, Museo Nacional de Escultura (actual Museo Nacional Colegio de San Gregorio), Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira, Museo Sefardí y Museo Sorolla.

<sup>10</sup> Museo Nacional de Arqueología Subacuática. ARQUA. Se han realizado todas las tomas de datos salvo una semana en noviembre.

<sup>11</sup> Museo Cerralbo y Museo del Greco.





Figura 7. Miembros del Laboratorio Permanente de Público de Museos. Foto: Ministerio de Cultura.

### **Estructura, recursos económicos, humanos, y compromisos**

Pero además de dotar al proyecto de una metodología de trabajo como la descrita, también se vio la necesidad de dotarlo de una estructura organizativa que permitiera un seguimiento continuo del proyecto y garantizara la resolución rápida de cualquier incidencia. El Laboratorio se estructura a través de:

– *Equipo de diseño y coordinación.* Este equipo toma las iniciativas que afectan al Laboratorio y está formado por

una Dirección Técnica y de Coordinación, y por una Dirección Científica. La primera se encarga de planificar el Laboratorio, supervisar el marco teórico de investigación y su aplicación práctica, coordinando y dando apoyo logístico al personal de difusión de los museos, y haciendo de intermediaria entre los profesionales afines al ámbito museístico, la asesoría científica, la empresa de investigación sociológica, y los demás participantes y colaboradores. Las competencias de la segunda son diseñar el marco teórico y orientar las investigaciones, interpretar los resultados de las mismas confiriéndoles

validez científica y elaborar los informes pertinentes, además de dirigir la formación destinada a los miembros del Laboratorio y al personal de los museos.

– *Equipo de ejecución.* Está integrado por los profesionales de los departamentos de difusión de los museos que han sido designados por sus respectivos directores para hacerse cargo del Laboratorio. Estos profesionales participan activamente en el funcionamiento del mismo, y son los responsables últimos de la ejecución del proyecto y de la aplicación de los resultados en cada uno de los museos.



Figura 8. Micrositio del Laboratorio Permanente de Público de Museos. Ministerio de Cultura.

Finalmente, hay que decir que esta metodología de trabajo y esta estructura organizativa no podrían tener éxito si no se contara con tres importantes elementos.

En primer lugar, los recursos económicos necesarios para poder financiar el proyecto, sufragando los costes de la realización de las encuestas, de la formación de los miembros o de la asesoría científica externa, entre otros aspectos. Aunque no se trata de cifras exorbitantes si se comparan con otras aplicaciones presupuestarias destinadas a los museos, consideramos verdaderamente relevante haber conseguido consolidar un respaldo presupuestario destinado a intentar mejorar la calidad de la relación del museo con sus públicos.

Un segundo factor es el capital humano que posee el Laboratorio. Son una treintena de personas las que participan, algunas con una larga experiencia y otros recién llegados a la Difusión y Comunicación en el museo; de su convencimiento en la perentoria necesidad de conocer a nuestros públicos, de su capacidad de trabajo sumada al quehacer diario en los museos, y de su empuje motivacional y su confianza en el proyecto depende el

sostenimiento del Laboratorio Permanente de Público de Museos.

Finalmente, resulta clave el compromiso, por parte de los responsables últimos de los museos y de la Administración gestora de la que dependen, de que el Laboratorio se convierta en un instrumento para la obtención de conocimientos relevantes sobre el público de los museos que, a su vez, sean útiles para mejorar la gestión museística. Y esa utilidad depende de un último y crucial factor: la aplicación de los resultados de las investigaciones. Que el museo sea sensible o no a la realidad del público depende no sólo de conocer sus características básicas, valoraciones, motivaciones y experiencias en el museo. Depende en mayor medida de que el museo sea permeable a sus respuestas y modifique todos aquellos aspectos de su relación con el público que ayudarían a mejorarla. Que el museo converse con sus visitantes y acomode su oferta, sus servicios, en definitiva, su misión, a las necesidades detectadas y expresadas por los visitantes (y los no visitantes), destinatarios últimos de estas instituciones culturales y del trabajo que desarrollamos. La calidad del servicio se verá notablemente afectada por ello.

### Una herramienta de gestión

Pero, por encima de todo lo hasta aquí expresado, hay que decir que el Laboratorio está concebido primordialmente como una herramienta de gestión museística, en la que investigación, formación y comunicación son instrumentos para permitir a los profesionales y gestores disponer de datos significativos sobre los visitantes, con la finalidad de orientar todas las actuaciones que tienen como destinatario último al público, de modo que, a través de la relación con el mismo, se optimice el cumplimiento de la función social de los museos.

Los museos gestionados desde las Administraciones públicas –el 66,6% de los museos españoles–, son instituciones que, en su esencia, tienen una doble dimensión de lo público. Por un lado, son públicas en cuanto a su titularidad y gestión, y por otro, son un servicio consagrado y dirigido al público. Es decir, unas instituciones en las que la sociedad es su depositaria y que están al servicio de esa misma sociedad. Es una obviedad decir que esa fuerte dimensión de lo público y del público en el museo tiene que verse necesariamente refren-

dada por una eficaz política de visitantes que impregne todos y cada uno de los aspectos que conforman el mal llamado binomio público-museo (un museo también es su público, no podemos dejar fuera del propio concepto de museo al público como si fuera un gente externo, por no decir extraño)<sup>12</sup>.

### Algunas incógnitas por resolver...

Concluyendo ya, señalaremos que los resultados obtenidos de las encuestas que se han realizado en el último año a nuestros visitantes son reveladores y confirman algunas de las consideraciones vertidas en este artículo. No vamos a desvelar unos datos que todavía están siendo objeto de análisis e interpretación por parte del equipo del Laboratorio, pero sí, a la luz de esos primeros resultados en bruto, hacemos algunas reflexiones sobre hacia dónde se están encaminando nuestras instituciones.

- ¿Por qué fidelizamos tan poco a nuestros visitantes? (La gran mayoría de los encuestados acuden por primera vez al museo). ¿Falta de información sobre la programación?, ¿no encuentran motivos para volver?, ¿horarios inadecuados que faciliten el reencuentro?
- Estando configurada la pirámide de población española como una pirámide truncada, ¿por qué los mayores de sesenta y cinco años visitan tan poco los museos? Se trata de una gran masa de público potencial con mucho tiempo libre que no acude, cuando la visita al museo es un hábito cultural vinculado al tiempo de ocio.
- ¿Qué tipo de contenidos transmitimos cuando un porcentaje tan mayoritario de visitantes posee estudios superiores? ¿Es ese el público consustancial al museo?, ¿o es una decisión premeditada por nuestra parte?, ¿qué hacemos con el resto? y ¿por qué no acude? –
- ¿Es el museo un escenario de integración y desarrollo social cuando el porcentaje de público inmigrante se mantiene a unos niveles tan exigüos?

– ¿Están los museos al servicio de la sociedad y de su desarrollo?...

En fin, son unas pequeñas consideraciones a la luz de los primeros datos obtenidos. El trabajo que están realizando los miembros del Laboratorio de Público permitirá extraer conclusiones mucho más meditadas y recomendaciones para intentar modificar algunas de las tendencias expresadas.

### ...y una aclaración final

Para terminar nos gustaría hacerlo con una aclaración semántica. Decidimos utilizar el vocablo «laboratorio», frente al tradicional «observatorio de público» empleado en otras experiencias similares de nuestro entorno, no por una estéril idea de diferenciación, sino porque con ello se pretende remarcar la idea de experimentación constante, de trabajo en permanente progresión. Frente al estático «observatorio» desde donde se observa una realidad ya acabada, el laboratorio es un lugar donde se realizan investigaciones, se observa, analiza e interpreta la realidad para entenderla, pero también se intenta incidir sobre ella para mejorarla. Y también, no lo olvidemos, un laboratorio es un centro de aprendizaje y formación, y un lugar para el intercambio de ideas y el enriquecimiento de experiencias.

Esperemos que el público, los muchos y muy diferentes públicos, y por tanto los museos, salgan beneficiados de todo ello.

### Bibliografía

AEVAL (2007): «Evaluación de la calidad del servicio en los museos de titularidad estatal», <[www.aeval.es](http://www.aeval.es)> [22 de octubre de 2009].

ÁNGELES, M.<sup>a</sup> de los *et alii* (2008): «Los estudios de público, un instrumento de trabajo. La gestación de un proyecto», *Mus-A*, 10: 31-35.

BOLAÑOS, M.<sup>a</sup> (2008): *Historia de los museos en España*, Trea, Gijón.

ICOM (2002): *Código de deontología del ICOM para los Museos*.

MINISTERIO DE CULTURA (2008): «Laboratorio Permanente de Público de Museos», <[www.mcu.es/museos](http://www.mcu.es/museos)> [22 de octubre de 2009].

<sup>12</sup> De esta visión se derivan actitudes mentales tan recurrentes, todavía hoy en día, como dejar fuera del concepto de investigación en el museo la investigación sobre el público, centralizando esa función investigadora en las colecciones, su conservación o estudio, o en la historia de la institución.