



2. El Índice de Centralidad en los Públicos. Una herramienta para valorar qué tanto se enfocan los espacios museales a sus públicos

Manuel Gándara Vázquez y Leticia Pérez Castellanos

Resumen

En este artículo se presentan las razones que animaron la creación de una herramienta para valorar la importancia que diversos espacios museales dan a sus públicos, especialmente a aquellos que los visitan. Para ello, tomamos en consideración diversos aspectos que afectan su visita, de acuerdo con lo señalado por autores estudiosos de la experiencia de visita, así como desde los aportes de los estudios de públicos. En primer lugar, relatamos el proceso de diseño de la herramienta Índice de Centralidad en los Públicos (ICP), sus fundamentos conceptuales y las transformaciones que tuvo desde su creación; en segundo, presentamos el instrumento con su protocolo de aplicación, el cual fue validado en sucesivas experiencias realizadas en espacios museales diversos y acompañados por profesionales de diferentes áreas que contribuyeron a enriquecer esta herramienta.

Palabras clave

Centralidad, evaluación, espacios museales, estudios de públicos.

Abstract

This article presents the reasons behind the creation of a tool that assesses the importance that various museum spaces place on their audiences, especially their visitors. For that, we consider several aspects that influence their visit according to what has been pointed out by scholars of the visitor experience, as well as contributions of visitor studies. Firstly, we recount the design process of the Audience Centrality Index (ACI), its conceptual foundations and the transformations it went through from its creation; then we present the instrument and its rollout protocol, validated through successive experiences in several museum spaces, together with professionals from different fields who contributed to enrich this tool.

Key Words

Centrality, evaluation, museal spaces, visitor studies.

▲ Exposición Picasso y Rivera. *Conversaciones a través del tiempo*, Palacio de Bellas Artes, 2017.
Fotografía: © Leticia Pérez Castellanos.

El surgimiento de un pensamiento centrado en los públicos

Algunos autores señalan el constante cambio ocurrido en los museos que, a lo largo de la historia, han transformado su propósito principal y el centro de sus actividades, desde una perspectiva que daba primacía a los objetos, hacia otra, en donde los visitantes tienen un papel primordial. En su famoso artículo titulado "From being 'about' something to being 'for' somebody", Stephen Weil (1999) argumentó que los museos han pasado de ser “sobre algo” a ser “para alguien”. Por su parte Karsten Schubert, en *The Curator's Egg*, señaló que “La historia de los museos desde la Revolución Francesa hasta el presente puede ser vista como un cambio gradual en el que los visitantes pasaron de ocupar la periferia del trabajo museal a ocupar el centro” (2009: p. 70).

Existen indicadores que constatan este cambio. Por ejemplo, las misiones de los museos se han transformado de dar prioridad a las colecciones o al patrimonio, para incorporar a los públicos. Otro indicador es el balance entre el presupuesto y el tiempo invertidos en las diferentes tareas del museo: el paulatino incremento en el personal de departamentos educativos y de atención al público ha sido un factor importante para balancear una situación en la que se otorgaban más recursos a las colecciones, su conservación, investigación y exhibición. También existe una mejora en los servicios que se proveen al público, reflejados en quioscos de información, sistemas de reservaciones, departamentos de atención, y en brindar herramientas para la interlocución, como buzones de quejas y libros de comentarios. Finalmente, el surgimiento, crecimiento y paulatina consolidación de los estudios de públicos, denota a su vez un interés por conocer a nuestros interlocutores y por buscar adecuar las estrategias a sus necesidades, intereses, estilos diversos de aprendizaje, etc. Una vasta literatura en el tema da cuenta de ello (Davidson, 2015; Hooper-Greenhill, 2006; Pérez Castellanos, 2016; Pérez Santos, en este volumen).

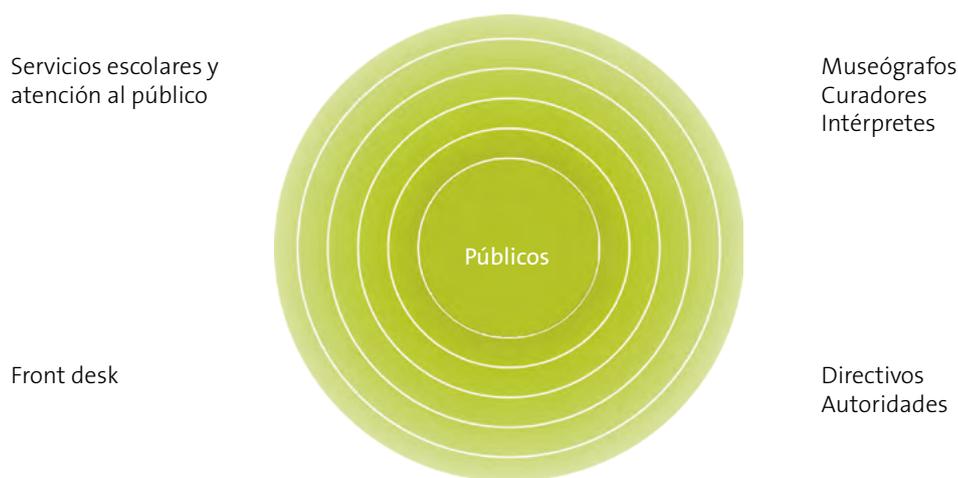
Es así como hoy prácticamente todo museo clama que lo más importante son los visitantes. De manera reiterada se destaca que nos debemos a ellos y que el trabajo de

nuestras instituciones ha de estar dirigido hacia sus necesidades e intereses diversos. Pero, en la práctica, ¿sucede? Diversos factores conducen a que esta aspiración — más teórica que práctica — no se refleje en las salas de los museos, en sus vestíbulos y en la manera en que se diseñan las exposiciones. Con agudeza en la mirada podemos detectar que día a día se cometen acciones indebidas contra los visitantes: cédulas largas, poco legibles, con lenguaje técnico; señalizaciones confusas, falta de herramientas para la orientación cognitiva y espacial, guardias enojones, etcétera.

Al mismo tiempo, dentro de la propia profesión museística han surgido voces que critican los enfoques excesiva, o exclusivamente, centrados en visitantes. Se considera que enfocar el trabajo de los museos ciento por ciento hacia el público lleva a descuidar otras tareas sustantivas de la institución, o bien a adoptar un enfoque en el que a los visitantes se les ve como clientes a complacer a toda costa, como sucede en modelos más cercanos a las empresas comerciales o en modelos mercantilizados (Pinochet y Güell, 2014; Schmilchuk, 2004).

Opinamos que se pueden balancear tres aspectos de la centralidad del museo más allá de solo los visitantes. Nuestra propuesta — en desarrollo — incluye mirar de una manera integral la relación entre *a)* el patrimonio, *b)* los públicos y *c)* los profesionales de los museos. De esta manera, plantear espacios museales centrados en *personas*. No es el propósito de este artículo ahondar en este modelo, pero es necesario mencionarlo porque el instrumento de centralidad que presentamos se aboca a uno de estos tres aspectos: los públicos.

Al desarrollar estrategias en los espacios museales necesariamente lo hacemos para alguien. Es en ese alguien en quien deberíamos pensar; sin embargo, las tareas de las áreas involucradas en nuestras instituciones son tan amplias que muchas veces desvían nuestra mirada hacia otros aspectos. En la propuesta de un círculo gravitacional en donde los públicos ocupan el centro, existen áreas que naturalmente se encuentran más cercanas, mientras que otras olvidan por completo que tenemos un interlocutor (figura 1).



► Figura 1. Importancia de los públicos. Leticia Pérez Castellanos (elaboración propia).

Entonces, ¿cómo evaluar la centralidad de los públicos, es decir, la importancia que los museos les dan, el grado en el que centran en ellos su atención? El instrumento que presentamos en este trabajo precisamente intenta medir esta característica. Su objetivo es dar a los espacios museales una indicación de dicha centralidad, así como los factores que inciden en ella y que, de atenderse, permitirían mejorarla. En una primera sección relatamos cómo se originó el instrumento y cuáles son sus fundamentos teóricos; luego comentamos las variables que intenta medir y por qué son importantes, así como el proceso para su validación; posteriormente hablamos de cómo se aplica y la manera en que sus resultados permiten mejorar la centralidad en los públicos; cerramos con algunas reflexiones finales, antes de presentar, en los anexos, el instrumento y el protocolo para su aplicación.

Antes de continuar, hacemos un par de precisiones terminológicas: ¿públicos o visitantes?, ¿museos o espacios museales? Hasta ahora nos hemos referido a los términos *públicos* y *visitantes* como sinónimos, pero ¿lo son? En cierto sentido sí. Podemos decir que los públicos de un espacio museal son aquellos que se interesan por este, están pendientes de lo que ocurre en dichos espacios, los siguen en redes sociales o consumen sus diversas propuestas (página web, publicaciones, exposiciones, etcétera);

en cambio, los visitantes son aquellos quienes, en efecto, corpórea o virtualmente, asisten al museo, quienes cruzan un umbral y acceden a su oferta (Pérez Castellanos, 2017: 14).

Por otra parte, utilizamos el término espacio museal para ser más incluyentes, buscando dar lugar a la gran variedad de espacios que, sin ser estrictamente considerados como museos de acuerdo con la definición actual del Consejo Internacional de Museos (ICOM), sí ponen en contacto al patrimonio, en sus diversas manifestaciones, con públicos diversos a través de actos expositivos de comunicación.¹

El Índice de Centralidad en los Públicos (ICP)

La propuesta que aquí presentamos es un índice de centralidad en el público, al que en versiones anteriores llamábamos Índice de Centralidad del Visitante. Por las razones ya señaladas decidimos adoptar la denominación más amplia y llamarle Índice de Centralidad en los Públicos (ICP). Como herramienta de evaluación se ubica en la llamada valoración crítica, esto es, las series de estrategias que pueden tener los museos y otros espacios culturales para valorar su labor, sin involucrar la interlocución directa con los públicos y visitantes.² No son entrevistas o cuestionarios que se apliquen con ellos, se trata de una herramienta de autoevaluación de la propia institución.

Como tal, surgió de un encuentro de ideas. Por un lado, a Manuel Gándara le preocupaba contar con un mecanismo para diagnosticar rápidamente diversos aspectos que influyen en la experiencia de visita, recogidos principalmente en autores como Falk, Dierking y McLean, que combinó con los obtenidos en sus propias visitas

¹ El desarrollo de esta idea se puede leer en: <https://eldivanmuseologico.wordpress.com/?s=espacios+museales>.

² Un ejemplo de valoración crítica es el Marco de los Jueces de Excelencia desarrollado por Beverly Serrell (2006) y una serie de profesionales de la ciudad de Chicago.

a museos. Inicialmente pensó en crear algo como “la evaluación clínica de un paciente”. Por su parte, para Leticia Pérez, era importante tener un instrumento de medición que permitiera comparaciones en el tiempo, y entre casos, para utilizarlo como diagnóstico, como una herramienta de autoevaluación, o comparativamente. De ahí surgió la idea de crear un índice.³

Las preocupaciones que atiende, sus bases conceptuales

La herramienta valora cuantitativa y cualitativamente el grado de centralidad que ocupan los públicos en los espacios museales. Combina los aportes de los enfoques museológicos centrados en los visitantes (Falk y Dierking, 1992; Falk y Storksdieck, 2005; McLean, 1993; Serrell, 1998, 2006, 2015), incluyendo el modelo contextual de la visita (Falk y Dierking, 2013), con ideas procedentes de campos como el diseño, la psicología contextual (Bitgood, 2013), la interpretación patrimonial (Ham, 1992 y 2013), la divulgación significativa (Gándara, 2016a) y el diseño contextual (Gibson, 2009). En seguida describimos brevemente algunos de los aportes teóricos que re-toma nuestro instrumento.

El modelo contextual

Derivado de años de observación de públicos en los museos, el modelo contextual de Falk y Dierking (2013), propone que la experiencia de visita es el resultado de la interacción de tres contextos: el personal, el sociocultural y el físico. El físico es el propio museo (o sitio patrimonial) en donde no solo importa la museografía, sino las condiciones de comodidad, seguridad, orientación espacial y cognitiva: los visitantes conciben al museo como una totalidad, que va más allá de las salas de exhibición (en las que muchas veces se concentra la atención de los museógrafos), para incluir a los estacionamientos, los baños, el guardarropa y demás servicios.

³ Dicho de una manera sencilla, un índice es un valor que permite comparar una observación respecto a otra en el tiempo o en el espacio (la centralidad de un mismo espacio museal a lo largo del tiempo o la centralidad de diferentes instituciones).

Aunque este contexto es el que permite la visita, no la determina: pesa también el contexto personal, la agenda que él o la visitante se ha formulado cuando decidió asistir al museo. Su motivación puede cambiar incluso de visita en visita, según el papel que se asuma, de la identidad derivada de sus objetivos: no se visita igual cuando se va con la intención de compartir con un colega experto en el contenido mostrado, que acompañado de infantes, para los que ahora el visitante es un facilitador (Falk, 2009); ni cuando se es un aficionado serio sobre el asunto, se va a reverenciar algo o simplemente para poder decir “yo estuve ahí”. Este contexto incluye el tiempo y la energía que el público está dispuesto a destinar a la visita.

El tercer contexto es el sociocultural: involucra no solo las características demográficas, de escolaridad y demás, sino los antecedentes que pueda tener el visitante tanto sobre la temática de la exposición como sobre los museos y sitios patrimoniales; y un elemento adicional, con quién se visita y quién determina lo que se verá. No es lo mismo una visita guiada, en donde el guía determina en dónde se detendrá y qué elementos se atenderán en particular, que una visita “libre”. Tampoco será lo mismo visitar la exposición solo que como parte de un grupo familiar o de amigos, o si se visita en compañía de personas de la tercera edad o con niños.

A estos dos últimos elementos (la composición del grupo y si se visita guiado o no), les llamamos “estructura de visita”, que nos parece central: no importa con qué cuidado se haya planeado la circulación en un museo o sitio patrimonial, ya que la secuencia seguida por el público, su recorrido, dependerá si lo ha determinado autónomamente o si la determinó un guía (puede ser presencial o mediante un dispositivo como una audioguía).

Las observaciones de estos y otros autores (McLean, 1993; Serrell, 1998) permiten llegar a una conclusión que en ocasiones no es bien recibida por los diseñadores de exposiciones: en gran medida los visitantes son soberanos y harán del espacio lo que su contexto personal y sociocultural determinen o permitan. Y no es que sean

un “mal público”, por no leer todas nuestras cédulas o no seguir la secuencia que diseñamos: la mayoría vino a divertirse, y quizá, de paso, aprender algo; simplemente *así son* (o “somos”, dado que nosotros también somos visitantes). Precisamente en qué medida los espacios museales toman en cuenta esas características determinará de forma considerable la satisfacción de la visita. Se ha observado, por ejemplo, que a los visitantes les gusta tener alguna medida de control sobre lo que hacen, poder tomar decisiones; también les gusta interactuar cuando van en grupo. Y a todos les gusta sentirse bienvenidos, seguros y cómodos, con información sobre qué ver y hacer. Diversos reactivos del instrumento intentan obtener información sobre esas variables que afectan lo que ocurre *durante* la visita.

Otra implicación del modelo contextual de Falk y Dierking es que, en realidad, la visita no empieza cuando se paga la entrada, existe toda una fase previa, en la que se tomó la decisión de ir al museo y se formuló una primera agenda de lo que sucedería durante la visita. Estos objetivos y expectativas se cumplirán o serán realistas, dependiendo de la información que los y las visitantes tengan sobre el museo o sitio patrimonial mientras deciden si visitar o no. Por ello en el instrumento hay un grupo de ítems destinados a determinar estas variables que impactan el *antes* de la visita.

Un último alcance del modelo es que la visita tampoco termina necesariamente al salir del museo: la experiencia permanece en la memoria que evocará luego los momentos agradables (y los desagradables), los aspectos que interesaron o impactaron más, etc. Algo que parecería trivial, como los souvenirs o “recuerditos” que se venden —técnicamente llamados “memorabilia”—, ayudan a extender la experiencia de visita si están bien diseñados y son relevantes a lo que se mostró en las exposiciones o el sitio patrimonial. Estos elementos permiten compartir la experiencia con alguien que no estuvo ahí; hoy día las fotografías que el público toma tienen un papel fundamental. Por ello, es importante determinar hasta dónde el museo o sitio patrimonial ha adoptado medidas para facilitar el *después* de la visita.

Así, la experiencia de visita es integral. El público no solo reaccionará a las colecciones o equipamientos, sino a las filas de entrada, la manera en que se le atiende en la taquilla, el trato de los custodios e incluso la limpieza de los baños.⁴ Por ello es importante determinar la calidad de los servicios. Hay museos en donde las salas de exposición son impecables, pero escasamente tienen dos baños individuales para atender a decenas de visitantes por piso; otros en los que se invierte más tiempo para entrar al museo, que en lo que se utilizará para visitarlo. Un museo centrado en sus públicos tiene particular cuidado de todos estos factores.

La orientación espacial y cognitiva

La orientación cognitiva y espacial es un factor clave en la experiencia de visita. Esto lo reconoce el propio modelo contextual (Falk y Storksdieck, 2005: 215). Autores como Bitgood (2013: 169), desde la perspectiva de la psicología contextual, también resaltan su importancia: el museo debe permitir al visitante responder las preguntas: “¿de qué trata este museo? y ¿qué es lo que puedo hacer aquí con el tiempo que tengo? Los museos amigables anticipan estas preguntas fundamentales y proveen los menús necesarios y las herramientas para que las personas creen sus propias experiencias” (McLean y Pollock, 2011: 53).

La orientación cognitiva y espacial se estudia por una disciplina relativamente nueva, reconocida tanto desde el lado de la arquitectura como desde el diseño contextual: se trata del *wayfinding*, o teoría de la orientación espacial (Arthur y Passini, 1992; Gibson, 2009). Una introducción al tema, con bibliografía adicional, puede consultarse en Gándara (2016b), pero podemos sintetizar este aspecto de la siguiente forma: cuando alguien va a transitar por un espacio, debe contar con

⁴ Varios autores (por ejemplo, Knudson, Cable y Beck, 1995: 53-54), retoman la “jerarquía de necesidades de Maslow”. Este modelo, que se expresa como una pirámide, pone en el primer eslabón las necesidades básicas fisiológicas, de seguridad y confort; luego las sociales y las de autoestima; y en la cima, las de autorrealización. Sostiene que mientras no se atiendan las necesidades básicas, no se lograrán las de nivel medio y mucho menos las de nivel alto. Pretender que los públicos soporten condiciones de incomodidad, como las filas interminables a pleno sol, para poder entrar a una exposición y aun así comprendan y asimilen lo que se les presentará es no solo iluso, sino injusto.

la información que le permita “navegarlo”. Requiere saber, cuando inicia su trayecto, desde dónde lo hace, así como tener una idea de hacia dónde quiere llegar y cómo saber que ya llegó cuando lo ha hecho. Si el espacio no es uno que pueda abarcarse de “un solo golpe de vista” —es decir, el destino no es visible desde el inicio—, entonces es indispensable apoyarse en pistas visuales que se encuentren en el camino. Un elemento clave son los puntos en donde el trayecto se bifurca y es posible tomar más de una dirección: en principio, nos deberían indicar a dónde llegaríamos si elegimos seguir un segmento u otro de esa bifurcación. En ausencia de estas pistas, los visitantes se pierden y, como resultado, se frustran, dado que tienen que emplear tiempo y energía para corregir su trayecto cuando se han equivocado.

Para apoyar la navegación, los espacios museales pueden emplear diferentes tipos de dispositivos. El más popular (e importante), es un mapa general de áreas de servicio y salas, claramente visible al inicio del recorrido. El formato de este mapa es importante: los estudios muestran que es preferible que esté en perspectiva isométrica que en planta,⁵ su orientación debe estar hacia donde el público ve el espacio y no hacia el Norte geográfico; debe contar con la indicación de “Usted está aquí” y marcar claramente los destinos principales —puede hacerse utilizando como recurso una “pieza maestra”, la cual representa una sala.

Nuestra capacidad de memoria es limitada, por ello, en espacios grandes como los museos nacionales, es indispensable contar con versiones de ese mismo mapa en puntos de bifurcación (distribuidores de los trayectos posibles) ya dentro del recorrido; o bien proporcionar al visitante un mapa de mano, generalmente un folleto de bajo costo, que se entrega junto con el boleto de admisión o se pueda solicitar en un módulo de información. Actualmente algunos museos utilizan dispositivos digitales con sistemas de georreferenciación —al estilo del popular Google Maps— que permiten al visitante ubicar dónde está y planear una ruta hacia algún destino.

⁵ Sobre este término véase el protocolo de aplicación.

En los sitios arqueológicos y otros sitios patrimoniales este factor es clave, al grado de afectar la seguridad del público.

El complemento de dichos recursos son indicaciones de destino, claramente visibles, permitiendo a los y las visitantes saber que han llegado al destino que querían. Esto es indispensable en casos de servicios como los baños, el guardarropa, la cafetería o la tienda de recuerdos, así como las salidas y los estacionamientos. Un esquema de colores ayuda a la identificación de las distintas áreas, entre ellas las propias salas, pero hay que recordar que cuando menos un diez por ciento de la población sufre problemas de astigmatismo.

Por estas razones, las variables bajo el subtema “orientación espacial y cognitiva” del ICP ocupan un lugar importante.

El público como objetivo de la comunicación

Desde las décadas de 1960 y 1970 se reconoció la importancia de la comunicación en enfoques como la nueva museología, los cuales insistían en que mostrar objetos no era suficiente. Los museos con colecciones se habían rezagado en relación con otras dos tradiciones: la de los centros de ciencias y museos de los niños, en los que la comunicación (y el aprendizaje) fueron objetivos centrales desde finales del siglo XIX; y la de la “interpretación patrimonial”, surgida en los parques nacionales de Estados Unidos y luego adoptada y adaptada en prácticamente todo el mundo. En esta tradición se sostiene que contemplar no es suficiente: se requiere generar significados personales. Para ello es indispensable primero traducir (y donde sea posible, eliminar) la terminología técnica de los expertos en contenido, y luego organizar los mensajes de manera clara, en torno a una idea central. Se busca presentar esa idea central y otras derivadas de manera atractiva, mentalmente estimulante y emocionalmente significativa. Esta variante de la interpretación es “temática”, precisamente porque centra la comunicación en un grupo de temas reducidos, que son

los que interesa comunicar (Ham, 2013).⁶ En México hemos adaptado esta estrategia con el nombre de Divulgación Significativa, la cual recoge los modelos de Ham y los complementa con otros pensados para el contexto de los sitios arqueológicos (Gándara, 2016a y 2018).

Aproximadamente desde la década de 1990 estas tradiciones antes separadas se empezaron a abordar. Autoras como Serrell utilizan el concepto de *big idea* o “idea principal”, para referirse a aquello que constituye el centro del proceso de comunicación en una exposición (Serrell 2015: 7,12); un concepto similar puede encontrarse en McLean (1993: 36) para quien determinar ese “concepto” y acordarlo con todos los involucrados durante la fase de diseño, será clave para lograr los objetivos de comunicación.

En un museo o sitio patrimonial centrado en los públicos, además de haber “temas/ tesis” o “grandes ideas” o “ideas centrales” y estar bien comunicadas en diferentes materiales (cédulas, videos, impresos, equipamientos, etc.), la organización del discurso también debe ser clara. El o la visitante deberá poder determinar cómo se organiza una exposición, qué dice cada parte.

Aunque hemos mejorado mucho en este rubro en México, no es raro asistir a exposiciones en donde hay un tópico claro, pero no necesariamente un mensaje o mensa-

⁶ Este autor prefiere el término “tema” (en inglés *theme*) al que uno de nosotros había usado al traducir sus ideas al español, el de “tesis”. Ham señala que “tesis” corre el riesgo de hacer pensar a los intérpretes —la gente que diseñará y presentará esos mensajes— en cuestiones demasiado académicas y acartonadas, suficientemente solemnes como para ameritar ser llamadas “tesis”. Los temas, para él, son simplemente ideas completas, preferiblemente con contenidos contundentes, que toquen las emociones y provoquen la reflexión (Ham, comunicación personal a Manuel Gándara, octubre del 2017, Ciudad de México.). Nosotros, aunque respetamos por supuesto la opinión del creador del término, pensamos que hay un riesgo de que “tema” se confunda con otra acepción que la palabra *theme* tiene en español, que es la de “tópico”. Y, mientras que cualquier exposición tendrá seguramente un “tópico” —es decir, el tema sobre el que trata— no todas tienen siempre una idea central (tesis). Precisamente el que una exposición tenga tópico, en general relacionado a las colecciones que presenta, pero a veces no tenga un tema (“tesis”), es una indicación de que en ese museo o sitio patrimonial no se considera tan importante contribuir a la comprensión o provocación de ideas, sino solamente a la contemplación, elemento que impacta la comunicación, aspecto que nuestro instrumento intenta detectar.

jes centrales y mucho menos una lógica clara de cómo está organizado el contenido. Nuestro instrumento intenta detectar este elemento clave además de otros dos que también destacan. Uno tiene que ver con la calidad comunicativa de los medios empleados y, de manera central, el cedulario; el otro con la capacidad de producir un impacto relevante en los visitantes con lo que se les presenta.

Especialistas como Serrell (2015) han mostrado que mientras más largas y poco atractivas sean las cédulas, menor número de personas las leerán. Falk y Dierking mostraban que, en promedio, en muchos de los museos que estudiaron solamente diez por ciento del público lee las cédulas; y que, de los que lo hacen, la mayoría no le dedica más que diez segundos a cada una (1992: 70-71). Prácticamente nadie lee todas las cédulas. De manera evidente, estos hallazgos apuntan a la necesidad de diseñar cédulas eficaces, relevantes y atractivas, en lugar de pensar en eliminarlas.

La extensión es un factor clave. Dependiendo de la velocidad de lectura,⁷ una cédula de más de 200 palabras requerirá cuando menos un minuto; si de esas hubiera 50 en la sala o museo, un visitante promedio tomaría casi una hora en leerlas. Ello consumiría casi la mitad o hasta una tercera parte del tiempo típico de visita, que oscila entre 2 y 4 horas (Falk y Dierking, 1992: 55-58).⁸ Pero los visitantes no vinieron a leer textos: vinieron a interactuar con la colección o los equipamientos y con las otras personas con las que hacen la visita. Por lo mismo, los textos muy largos indican que no hubo mucha consideración para ellos, sobre todo si, además, están llenos de terminología especializada.

El segundo factor, el de la relevancia, tiene que ver con lo que autores como Ham (2014) entienden como “creación de significados propios” o establecimiento de ligas

⁷ Supuestamente un estudiante universitario lee alrededor de 200-250 palabras por minuto; esta cantidad se reduce con niveles de escolaridad bajos.

⁸ Estos datos aplican independientemente del tipo o tamaño del museo (excepto cuando se ha viajado desde otra ciudad con la meta de visitar un museo o sitio patrimonial).

intelectuales y emocionales con lo que se presenta. Esto se facilita si los textos interpelan a los visitantes, los remiten a experiencias que pudieron haber tenido, los invitan a reflexionar y crear su propio punto de vista, usan analogías, van de lo conocido a lo desconocido y, en lo posible, estimulan sus emociones.

Por desgracia, todavía muchos expertos en contenido (curadores o similares) piensan que no deben “rebajarse al nivel del público” —o bien temen la crítica de sus colegas— por lo que todavía existen textos muy largos y especializados. En estos casos la preocupación no está en facilitar la comprensión del público, sino en mantener su prestigio. Ello es paradójico, porque entonces lo que querían comunicar se pierde, con lo que nadie realmente gana.

Así, el uso de medios comunicativos con contenidos breves, atractivos y relevantes, muestra que un espacio museal se centra en sus públicos, a diferencia de los que se centran en la colección, los curadores o la autoridad del museo. Por ello estos factores son una parte importante de nuestro instrumento.

Proceso de validación

Consideramos el ICP como una herramienta en construcción con un formato colaborativo aún en discusión. Creemos que la versión aquí publicada es “final”, pero estamos abiertos a seguir incorporando pequeños ajustes que calibren este índice tal como se ha hecho en el tránsito, desde su creación hasta la actualidad.

El diseño de este instrumento incluyó un proceso iterativo de prueba y corrección derivada de cada aplicación en al menos doce cursos en diversos espacios museales y contextos (figuras 2 y 3). En cada ejercicio recabamos los comentarios de los participantes para incorporar correcciones en las versiones sucesivas, tomando en consideración el punto de vista de profesionales de distintos ámbitos. En la versión actual han sido muy relevantes las aportaciones de todos los participantes que contribuyeron a criticarlo, mejorarlo y enriquecerlo.

La primera versión diseñada por Gándara en julio del 2014 contenía una apreciación binaria (“sí / no”), la que aplicamos en el taller “La divulgación del patrimonio: un enfoque centrado en el público”, en Villahermosa, Tabasco. La calificación binaria provocaba incertidumbre al no poder responder con puntuaciones intermedias, por lo que después incorporamos las calificaciones con 1, .5 o 0, para cuantificar y generar un número total (ideal si todos los criterios alcanzaran el 1 de calificación); al mismo tiempo optimizamos la redacción de los reactivos para su mejor comprensión. El diseño de la presentación del instrumento también tuvo cambios; para mayor claridad utilizamos sangrías en algunos reactivos cuya calificación depende de si el criterio superior está presente o no. Por ejemplo, no es posible calificar ciertos criterios del mapa de mano si este no se ofrece ([anexo 2](#)). Guardamos cada versión con un número consecutivo, la aquí publicada es la novena versión.

El proceso de validación siguió dos caminos. Por un lado, su aplicación en distintos espacios museales —museos de arte, de antropología, de ciencias y zonas arqueológicas, entre otros— fue clave para lograr la generalización del instrumento, ya sea en la selección de aspectos a evaluar o en la admisión de N/A (No aplica) para ciertos criterios. Este funciona para eliminar del índice aquellos reactivos que por la naturaleza del espacio no están incluidos: por ejemplo, un restaurante en forma en un museo pequeño, o áreas para guarecerse de la lluvia en museos que solo tienen espacios interiores.

Por otro lado, cuando diferentes personas de distintas áreas de un mismo espacio museal utilizaron el instrumento fue posible afinar su confiabilidad interna. Así lo hicimos en el Museo Nacional de las Culturas, aquí cada equipo aplicó de manera independiente el instrumento; al terminar comparamos las calificaciones. En la mayoría de los reactivos hubo coincidencia en las puntuaciones otorgadas, con una variabilidad de +/- .5; sin embargo, la sección “El público como objetivo de la comunicación” presentó variabilidades mayores que rayaron en el franco desacuerdo.



◀ Figura 2. Aplicación de la primera versión del instrumento en Villahermosa, Tabasco, julio del 2014.
Fotografía: © Manuel Gándara.

“ El diseño de este instrumento incluyó un proceso iterativo de prueba y corrección derivada de cada aplicación en al menos doce cursos en diversos espacios museales y contextos. ”



▲ Figura 3. Aplicación del instrumento en la Zona Arqueológica de Palenque, Chiapas, noviembre del 2014.
Fotografía: © Leticia Pérez Castellanos.

Para los equipos de los departamentos educativos, la exposición estaba subvalorada, mientras que, en los equipos de departamentos curatoriales, la exposición estaba sobrevalorada. Esta comparación nos permitió calibrar esta sección y ajustarla a criterios menos subjetivos, gracias también a las recomendaciones de Beverly Serrell, con quien tuvimos oportunidad de comentar el instrumento (comunicación personal a Leticia Pérez Castellanos, noviembre del 2016, Ciudad de México).

Aplicar el ICP y las acciones a las que conduce

El protocolo ([anexo 1](#)) detalla la forma de aplicar el ICP; sin embargo, aquí señalamos algunos aspectos generales. En primer lugar, en todo momento buscaremos colocarnos en el lugar del público y experimentar la visita desde ese lugar: esto no es sencillo, requiere una actitud abierta para ver las cosas desde otro ángulo.

Componentes generales

Se trata de un cuestionario de 118 reactivos divididos por temas que abordan diversos aspectos de la experiencia antes, durante y más allá de la visita. El instrumento incluye una sección cuantitativa —columna de la extrema derecha— en la cual se calificará con 0 la ausencia del criterio, con 0.5 cuando el parámetro está presente pero no es suficiente, y 1 cuando el parámetro sí está presente. También se incluye una sección cualitativa para anotar criterios que no se contabilizan en el total, pero de interés para el análisis; por ejemplo, el costo de la entrada, o el estilo de los textos en sala.

En cada una de sus siete secciones se podrá obtener el subtotal correspondiente. En este también se incluye, como referencia, el máximo puntaje a obtener para la sección. Al finalizar, se ofrece una tabla resumen en la cual anotar las calificaciones de cada sección y se indica la forma de obtener el índice total calculado sobre 100%. Entre más cerca de este porcentaje se encuentre el resultado, mayor será la centralidad de la institución en los públicos. Es de esperarse que no haya una calificación

perfecta, dado que muchas veces, incluso a pesar de su intención, los museos tienen que operar con condiciones adversas.

Cómo se aplica

Necesitamos ponernos en el lugar de los visitantes, tal como lo solicitan algunos otros instrumentos de valoración crítica (cf. Serrell, 2006). Necesitamos salir del escritorio y aproximarnos al espacio museal con ojos frescos. Como primer paso, impriman el protocolo (anexo 1) y su instrumento (anexo 2) para leerlos con atención. A continuación, consigan una tabla de clip, tomen un lápiz y salgan a la calle; lleguen al espacio como lo haría cualquier visitante.

El cuestionario está organizado por las etapas de la visita: antes, durante y más allá de la visita; sin embargo, no necesariamente se podrá responder las primeras preguntas con las primeras impresiones. Si dudan sobre qué responder, o piensan que necesitan recorrer todo el espacio para tomar las decisiones sobre sus respuestas, háganlo, y vuelvan después sobre sus pasos para llenar los reactivos faltantes.

Este diagnóstico consiste en valorar, mediante una serie de reactivos, si la institución toma en consideración los diversos aspectos que influyen en la experiencia de visita. Se trata de elementos observables directamente, o bien por búsquedas en internet (por ejemplo, lo relativo a la información previa que se ofrece a los visitantes), o consultando con el personal del espacio museal.

El formulario se responde con las siguientes opciones:

- Cuando hay presencia del elemento requerido, se coloca 1 en la casilla proporcionada.
- Cuando el elemento a observar no está presente por completo, o en unos casos sí y en otros no, se coloca .5 en la casilla. Por ejemplo, si los accesos al museo están señalizados en una de sus rutas de acceso, pero en otras no.

- Cuando hay ausencia, se coloca 0 en la casilla correspondiente.
- La abreviatura N/A se utiliza cuando el elemento no aplica al espacio analizado. Por ejemplo, si no hay cafetería, todos los criterios asociados a la evaluación de este rubro se calificarían como N/A.
- Cualquier nota u observación adicional deberá registrarse al final del instrumento.

Calificaciones

Se valoran siete secciones y se contabilizan los subtotales; en la tabla resumen se suman los resultados. Al total posible (100), se le restan aquellos rubros calificados como N/A; reiteramos, si no existe un mapa general de la institución, no hay forma de valorar si el mapa sugiere recorridos, por lo cual sería injusto calificar a esa institución sobre los 100 reactivos.⁹ El porcentaje final se obtiene al dividir el total entre la máxima calificación posible en el caso de estudio (esto es, después de restar los N/A) y al multiplicarlo por 100. En el anexo 1, titulado Protocolo de aplicación, detallamos esta operación y damos un ejemplo práctico.

El índice está calculado sobre 100%; entre más cercana sea la calificación a este porcentaje, mejor será el desempeño de la institución. El 100% se ubica al centro de un diagrama concéntrico en el que los públicos ocupan un lugar preponderante (figura 1). Cuanto más nos alejemos del 100, menos enfocados y centrados estaremos en ellos.

La intención de este instrumento es permitir la comparación entre distintas instituciones y, al mismo tiempo, constituir una forma de autoevaluación y guía para realizar las mejoras pertinentes y acercarse cada vez más al 100%, estableciendo metas de corto, mediano y largo plazo. Las aplicaciones sucesivas de este instrumento en

⁹ Recordemos que, aunque el instrumento cuenta con 118 ítems, algunos son enteramente cualitativos y no se consideran para la suma total.

un mismo espacio museal, permiten monitorear su progreso, si se toman medidas correctivas entre dichas aplicaciones.

Algunos resultados

De acuerdo con nuestra experiencia, una de las ventajas del instrumento es que, si el personal del propio museo lo aplica, casi de inmediato se generan efectos positivos: se dan cuenta de aspectos de su museo que no conocían. La razón no es que hayan estado distraídos o indiferentes, lo atribuimos a lo que uno de nosotros (Gándara) llama la “maldición de la cotidianidad”: el hecho de que al convivir tanto con algo (o con alguien), eso acaba siendo prácticamente invisible, simplemente se le da por sentado. Si, adicionalmente, el personal en cuestión labora en áreas en las que tiene poco contacto con los visitantes y con las salas de exposición, entonces lo que prima es un recuerdo de algún momento previo del museo —que puede ser de hace muchos meses— que ya no responde a la realidad. Y de ahí surgen sorpresas: los baños ya no están en el mejor estado posible o alguna cédula está parcialmente ilegible, o no hay dónde sentarse durante el recorrido. Observar la manera en que el personal atiende al público y los pequeños detalles que pueden empañar una visita, son suficientes como para motivar un cambio actitudinal.

Pero los efectos no quedan ahí. Nos ha tocado ver que muchos de los problemas detectados durante la aplicación del instrumento se pueden corregir fácilmente y, es más, casi de manera inmediata y con poco costo. Quizá no sean las soluciones definitivas o las más atractivas, pero son eficaces.

Mencionaremos solo dos ejemplos, en la voz de Gándara:

En el Museo Regional de Antropología “Carlos Pellicer Cámara”, en Villahermosa, Tabasco, durante un recorrido de aplicación del instrumento —me acompañaba la directora del museo, la arqueóloga Rebeca Perales—, ante la inexistencia de algo que me dijera para dónde avanzar, luego de dejar mis cosas en el guardarropa, me

seguí en línea recta hacia lo que parecía la sala de inicio del museo. Rebeca me detuvo, diciendo que esa era una sala de exposiciones temporales, en la que en ese momento estaban desmontando algo. “Correcto”, contesté, pero como público yo no sé eso, así que “me jala” la puerta abierta y nada me indica que caminaré treinta metros “de balde”. Por supuesto, yo sabía —porque había trabajado antes en el museo—, que la exposición permanente inicia en el primer piso, para lo que hay que tomar el elevador o subir las escaleras. Rebeca invitó “vamos por el elevador”, pero yo tomé otra dirección, diciendo “no sé dónde está el elevador”, no estaba indicado. Ya dentro del elevador, presioné el botón del segundo piso, a lo que Rebeca rápidamente corrigió: “No, la exposición inicia en el segundo piso”, yo de nuevo contesté, “pero no sé eso”. Evidentemente, había problemas de orientación cognitiva y espacial. Rebeca es una mujer muy ejecutiva, con gran capacidad de acción. La siguiente vez que visité el museo, había letreros, hechos de manera casera, indicando el inicio del recorrido y, dentro del propio elevador, uno indicado en qué piso estaba qué (figura 4). Pérez constató que meses más tarde, estos fueron reemplazados por otros permanentes ya con un diseño *ad hoc*.

El segundo ejemplo es el del Museo Nacional de las Culturas del Mundo. Nuevamente en la voz de Gándara:

Este museo tiene varios años en reestructuración, pero estaba concentrando toda la atención en las nuevas salas y de nuevo se habían perdido de vista elementos como la orientación cognitiva y espacial. El público no sabía qué había, en dónde, o cómo llegar a las diferentes áreas. Solamente en alguna de las escaleras había un letrero, colocado ahí por los policías que custodian esa área, indicando que no había paso —con lo que le ahorran el esfuerzo de la subida a los visitantes—. Al hacer un recorrido con la museógrafa, quien, por supuesto conoce al dedillo el edificio, pero tomando ahora el rol de una visitante más, fue evidente que había varias bifurcaciones clave en donde se requería de apoyos de orientación. Aunque en un principio tenía resistencia de poner algo “provisional” (porque decía, con

razón, que en este México lo “provisional” se eterniza), en pocos días había realizado con su equipo nuevas cédulas de orientación espacial, con lo que la visita se facilitó mucho (figura 5).

El instrumento tiene el potencial de impactar incluso la cultura institucional, siempre y cuando el museo o sitio patrimonial esté receptivo. Es muy loable que prácticamente en todos los lugares en donde lo aplicamos, hemos encontrado equipos de trabajo dispuestos a hacer un trabajo de reflexión y autocritica que, además, resulta hasta divertido:

nos hemos reído tanto porque hasta que no analizamos de esta forma lo que a diario vemos, nos damos cuenta de los atropellos que estamos cometiendo con el público [...]. Para Casa Museo salieron cosas muy buenas, ya hoy se fueron a modificar. Entre ellas un espacio para guardar bultos, un poste para delimitar con una cuerda el mobiliario de la sala y así dar acceso a una vitrina, un portacedulario para acercar un texto que esta imposible de leer porque está emplazado en un lugar muy distante, y algunos detalles más (Rebeca Perales, comunicación personal, Villahermosa, julio del 2014).

Reflexiones finales

Consideramos a la versión actual del instrumento (9.0) como una versión de trabajo. Continuar aplicándolo de forma experimental por diferentes equipos de trabajo puede ayudarnos a detectar áreas para afinar o mejorar. Pensamos que, en esta versión, los efectos que produce son positivos. Como mostramos, en particular puede generar un cambio positivo en la cultura institucional, además de señalar problemas y dificultades factibles de resolver en el corto plazo y con bajos costos.

Aunque la intención original de Gándara era tener un instrumento cualitativo-diagnóstico, Pérez mostró que podría convertirse en una métrica que permite comparar



▲ Figura 4. Letrero con los destinos de cada piso, en el Museo Regional de Antropología “Carlos Pellicer Cámara”, en Villahermosa, Tabasco. Fotografía: © Manuel Gándara.

“ La siguiente vez que visité el museo, había letreros, hechos de manera casera, indicando el inicio del recorrido y, dentro del propio elevador, uno indicado en qué piso estaba qué, meses más tarde, estos fueron reemplazados por otros permanentes ya con un diseño *ad hoc*. ”



▲ Figura 5. Señal de orientación espacial, Museo Nacional de las Culturas del Mundo. Fotografía: © Manuel Gándara.

entre diferentes espacios museales o al mismo en diferentes tiempos. Pensamos que este cambio mejoró la utilidad del instrumento, aunque requirió contar con un proceso de validación que seguramente continuará. La consistencia de las observaciones y calificaciones asignadas, mediante la comparación de diferentes evaluadores, es una indicación de que el instrumento se está estabilizando, con lo que las comparaciones serán mucho más confiables ahora que se tiene una versión ya validada. El hecho de haberlo aplicado en diferentes contextos, en distintos puntos del país, e incluso fuera de México, en un rango amplio de espacios museales y por grupos diferentes de observadores, contribuyó también a su mejora.

No obstante, el instrumento puede tener limitaciones. Quizá la principal es que no es de aplicabilidad universal. Con ello nos referimos a que refleja su origen: un instrumento para espacios museales relacionados con el patrimonio arqueológico y cultural en general, extensible a museos de historia, ciencias sociales y ciencias naturales, interesados en el aprendizaje.¹⁰ Es decir, espacios en los que la comunicación con el público es una parte importante de su misión, en contraste con museos de arte, especialmente arte contemporáneo, en donde algunos colegas nos indican “no interesa comunicar nada, sino provocar una experiencia estética”.

Es evidente que, en museos con esa vocación, el componente comunicativo saldría repetidamente mal calificado, dado que no es parte de los objetivos que esos espacios buscan. Podría discutirse si la excepción serían los museos de historia del arte, en los que se intenta generar una idea de la trayectoria que ha seguido una disciplina artística o un autor. Sin embargo, este tema es espinoso y se relaciona

¹⁰ Esto no significa que pensamos que los museos sean espacios escolares o que deban reproducir las prácticas de la educación formal. Por el contrario, nos parece que por fortuna abonan a tipos de aprendizaje alternativos y a una forma de aprender diferente, que el modelo contextual de Falk y Dierking, brevemente resumido arriba, caracteriza en general. Concordamos con Ham en que la intención no necesariamente es la instrucción a la manera escolarizada (que implica una relación asimétrica entre los polos del proceso y donde la motivación no necesariamente es intrínseca); más bien en esencia se trata, siguiendo a Freeman Tilden, fundador de la tradición interpretativa, de provocar a una reflexión propia, de la que se generen nuevos significados personales (Ham, 2013).

directamente con otro debate: si en los museos de arte hay espacio o no para la interpretación o es suficiente la contemplación y si se busca facilitar o promover algún tipo de aprendizaje. Esta es una polémica fascinante, pero no es nuestro objetivo resolverla con el instrumento. Dicho de otra manera: si el museo intenta comunicar algo y proporcionar una experiencia de visita agradable y cómoda, en la que el público y sus necesidades son una preocupación, entonces el instrumento es aplicable. Por ejemplo, pensamos que la exposición *Picasso y Rivera. Conversaciones a través del tiempo* (fotografía que abre este artículo), sí se plantea este tipo de objetivos de comunicación.

Seguramente nuevas aplicaciones a rangos cada vez más amplios de espacios museales permitirán definir sus limitaciones. Nuestra intención ha sido aquí el compartirlo y estimular su discusión. Por supuesto, con la crítica colectiva de la comunidad de museos y sitios patrimoniales podrá mejorarse sin duda. ¡Todos los comentarios son bienvenidos!

Agradecimientos

Los autores agradecen a Rebeca Perales, del Instituto de Cultura de Tabasco, la invitación para impartir el Taller para el que creamos el instrumento, así como la posibilidad de sus primeras aplicaciones. Al programa Promep (hoy Prodep) de la Secretaría de Educación Pública, así como al Instituto Nacional de Antropología e Historia, el financiamiento para los proyectos Metodología para el diagnóstico, monitoreo y evaluación de los efectos de la divulgación en sitios patrimoniales y museos y Nuevas estrategias y nuevas tecnologías para la divulgación del patrimonio cultural. Ambos nos permitieron realizar temporadas de campo en sitios arqueológicos y probar el instrumento en nuevos contextos. También a nuestros socios o cómplices en los diferentes casos de estudio y ejercicios realizados en el posgrado en Museología,¹¹ y en otras instancias nacionales¹² e internacionales.¹³ Agradecemos al Posgrado en Museología de la ENCRyM el apoyo para la realización de este trabajo.

¹¹ Posgrado en Museología. ENCRyM: Curso “Comunicación educativa”, semestre 2015-2, práctica de verano, ciudad de Aguascalientes, julio del 2015; Curso Internacional de Estudios de Públicos, semestre 2015-2; Curso “Públicos y museos: técnicas de investigación”, semestre 2016-1; Curso “Introducción a los estudios de públicos en museos, semestre 2017-1 y 2; Curso “Divulgación Significativa 2016”, Museo y Zona Arqueológica de Templo Mayor, 19 de noviembre de 2017. Proyecto “Metodología para el diagnóstico, monitoreo y evaluación de los efectos de la divulgación en sitios patrimoniales y museos: caso Palenque (noviembre del 2014) y Xochicalco (julio del 2015). Diplomado introductorio a la Museología. ENCRyM, diciembre del 2014.

¹² Curso taller “La divulgación del patrimonio: un enfoque centrado en el público”, Instituto de Cultura de Tabasco, verano del 2014. Curso “Los estudios de público y la importancia de los visitantes”, Escuela de Antropología e Historia del Norte de México, Chihuahua, abril del 2015. Curso Taller sobre Divulgación Significativa, Museo Nacional de las Culturas del Mundo, semestre 2016-2, Ciudad de México. Taller Seminario “Estudios de públicos en museos y zonas arqueológicas”, Facultad de Antropología, Universidad Autónoma de Yucatán, julio del 2017.

¹³ Curso en línea “Estrategias desde los enfoques centrados en los públicos”. Taller IILAM, 2015 y 2016. Curso-taller “Cómo diagnosticar la comunicación en sitios patrimoniales y museos”. II Simposio Internacional de Pesquisa en Museología, Universidad de São Paulo, octubre del 2015. Práctica previa en el Museo de Historia de Arrecife. Taller “Centrarse en los visitantes: mejorando la comunicación en museos patrimoniales”, Servicio de Patrimonio, Cabildo de Lanzarote, Arrecife, 23 de noviembre de 2016.

Referencias

- Arthur, P. y Passini, R. (1992). *Wayfinding: People, Signs, and Architecture*. Nueva York: McGraw-Hill Book Co.
- Bitgood, S. (2013). *Attention and Value: Keys to Understanding Museum Visitors*, Walnut Creek: Left Coast.
- Davidson, L. (2015). Visitor Studies: Toward a Culture of Reflective Practice and Critical Museology for the Visitor-Centered Museum. En C. McCarthy (ed.), *Museum Practice* (primera edición, pp. 503-528). Chichester, West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.
- Falk, J. H. (2009), *Identity and the Museum Visitor Experience*, Walnut Creek, California: Left Coast Press.
- Falk, J. H. y Dierking, L. D. (1992). *The Museum Experience*. Washington, D. C.: Whalesback Books.
- Falk, J. H. y Dierking, L. D. (2013). *The Museum Experience Revisited*. Walnut Creek: Left Coast.
- Falk, J. H. y Storksdieck, M. (2005). Learning science from museums, *História, Ciências, Saúde-Manguinhos*, vol. 12. Recuperado de http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-59702005000400007.
- Gándara, M. (2018). De la interpretación temática a la divulgación significativa, en M. Gándara y A. Jiménez (eds.), *Interpretación del patrimonio cultural*. México: INAH.
- Gándara, M. (2016a). La divulgación significativa: una aproximación a la educación patrimonial desde México. En S. Fuentes (ed.), *La educación patrimonial en Lanzarote: Teoría y práctica en las aulas*, (pp. 77-104). Lanzarote: Concejalías de Cultura y Turismo y de Juventud y Deportes del Ayuntamiento de Arrecife.
- Gándara, M. (2016b). La orientación espacial y cognitiva, en L. Pérez Castellanos (ed.). *Estudios sobre Públicos y Museos Vol. I. Públicos y museos ¿Qué hemos aprendido?*, pp. 76-108. México: Publicaciones digitales ENCRyM-INAH. Recuperado de <https://drive.google.com/file/u/1/d/0B1Y22054F2mzRFc3SDVERkRIVWM/view?usp=sharing>.

- Gibson, D. (2009). *The Wayfinding Handbook: Information Design for Public Places*. Nueva York: Princeton Architectural Press.
- Ham, S. H. (1992). *Interpretación ambiental: Una guía práctica para gente con grandes ideas y presupuestos pequeños*, Golden, Colorado: North American Press.
- Ham, S. H. (2013). *Interpretation: Making a Difference on Purpose*. Golden, Colorado: Fullcrum.
- Hooper-Greenhill, E. (2006). Studying visitors, en S. Macdonald (ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 363-376). Londres: Blackwell Publishing.
- McLean, K. (1993). *Planning for People in Museum Exhibitions*. Washington, D. C.: Association of Science-Technology Centers.
- McLean, K. y Pollock, W. (2011). *The Convivial Museum*. Washington, D. C.: Association of Science-Technology Centers.
- Pérez Castellanos, L. (2016). Estudios de públicos. Definición, áreas de aplicación y escalas. *Estudios sobre Públicos y Museos Vol. I. Públicos y museos: ¿Qué hemos aprendido?*, pp. 20-45. México, Publicaciones digitales ENCRYM/INAH. Recuperado de <https://revistas.inah.gob.mx/index.php/digitales/article/view/9117>.
- Pinochet, C. y Güell, P. (2014, febrero). De los visitantes a los públicos. Apuntes para un estudio desde las prácticas culturales (inédito).
- Schmilchuk, G. (2004). El público: ¿clientes o ciudadanos con derechos? *M Museos de México y el Mundo*, 1 (1), pp. 58-59.
- Schubert, K. (2009). *The Curator's Egg: The Evolution of the Museum Concept from The French Revolution to the Present Day*. Londre: Ridinghouse.
- Serrell, B. (1998). *Paying Attention: Visitors and Museum Exhibitions*. Washington, D.C., American Association of Museums.
- Serrell, B. (2006). *Judging Exhibitions: A Framework for Assessing Excellence*. Left Coast Press.
- Serrell, B. (2015). *Exhibit Labels: An Interpretive Approach*. Maryland: Rowman & Littlefield.
- Weil, S. E. (2002). *From being "about" something to being "for" somebody: the ongoing transformation of the American museums*. Washington, D. C.: Smithsonian Books. pp. 28-52.

Anexo 1. Instrumento para diagnosticar la centralidad de los públicos. Protocolo de aplicación

A. Objetivo del instrumento

Valorar el grado de centralidad en los públicos del espacio museal-museo, sitio patrimonial, etcétera, en torno a tres momentos distintos de la experiencia de visita: antes, durante y más allá de la visita.

B. Procedimiento de aplicación

Este diagnóstico consiste en valorar, mediante una serie de preguntas que se responden categóricamente, si la institución considera los diversos aspectos que influyen en la experiencia de visita. Se trata de elementos a determinar por observación directa, o bien por búsquedas en internet, o consultando con el personal del espacio museal.

Es importante que quien lo llene se ponga en los zapatos del visitante, que salga del museo y se aproxime a este con ojos frescos, como si no lo conociera, y que la valoración se haga desinteresadamente. Aunque el orden del instrumento corresponde al orden de la visita —antes, durante y más allá— es posible que algunos elementos no se puedan valorar sino hasta finalizar un recorrido. Por ello se sugiere leer detenidamente todos los reactivos, caminar desde el acceso al lugar, ir llenando los rubros que sean posibles, y después volver sobre aquellos aspectos que quedaron pendientes o no se resolvieron.

El formulario se responde con las siguientes opciones:

- 1- Cuando hay presencia del elemento requerido.
- .5- Cuando el elemento a observar no está presente por completo, o en unos casos sí y en otros no. Por ejemplo, si los accesos al museo están señalizados en una de las rutas de llegada, pero en otras no.

0- Cuando hay ausencia del elemento a valorar.

N/A Se coloca cuando el elemento no aplica al espacio analizado. Por ejemplo, si no hay cafetería, todos los criterios asociados a la evaluación de este rubro se calificarían como N/A.

Las casillas que requieren una calificación cuantitativa son las de la extrema derecha. Se solicitan también algunos datos cualitativos en una segunda columna a la izquierda. Cualquier nota u observación adicional deberá registrarse al final del instrumento.

C. Sobre algunos términos especializados

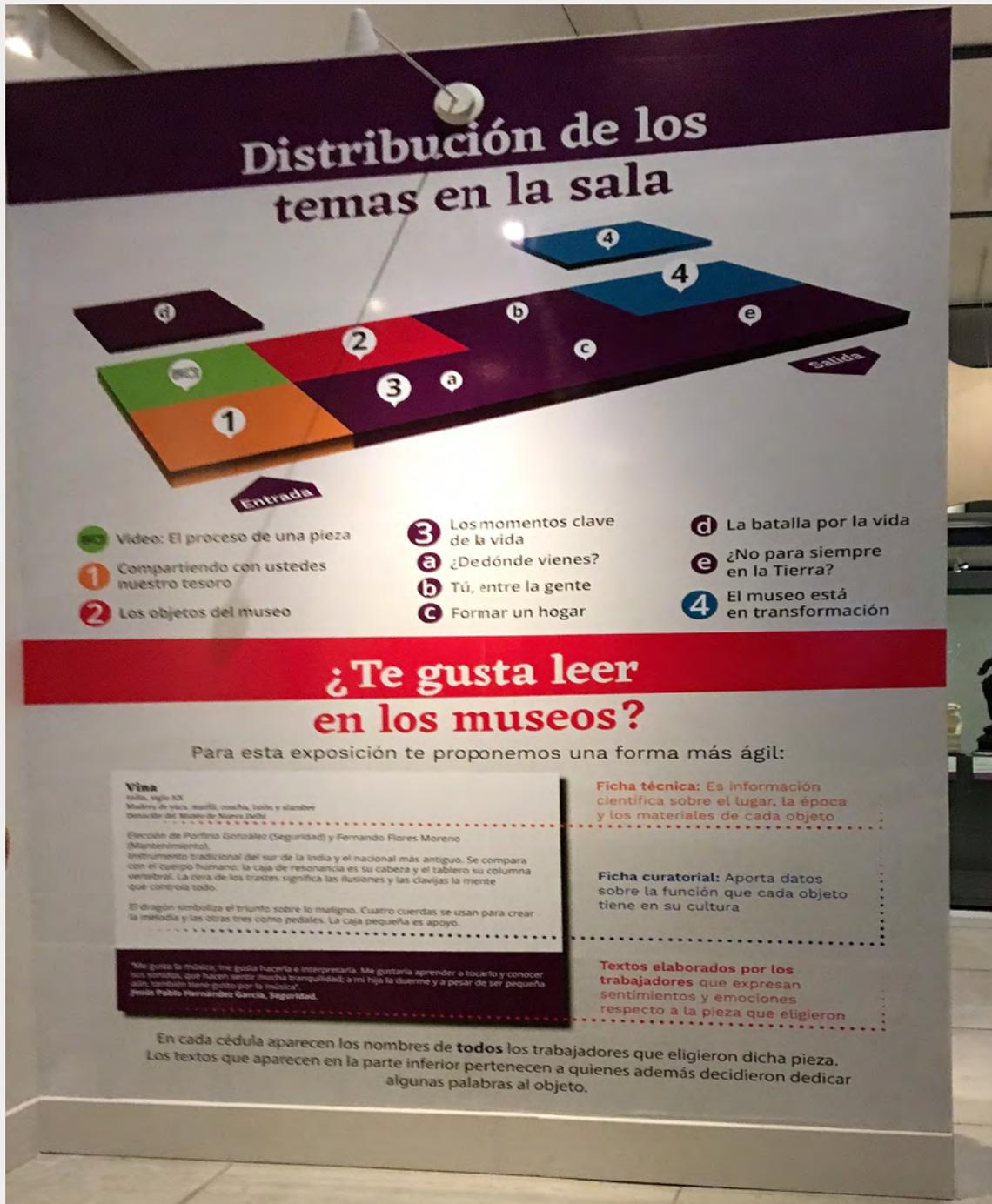
A continuación, se aclaran algunos términos especializados y aspectos a tomar en cuenta para llenar algunos de los reactivos. Se presentan en el orden de aparición en el instrumento; se señala el número de reactivo al que corresponden.

7. **Sugerencias para una mejor visita:** se refiere a estrategias que pueden usar los visitantes dependiendo de su tiempo o interés: rutas temáticas, recorridos para 30 minutos, 1 hora o 2 horas.
19. **Accesibilidad para personas con movilidad reducida:** se relaciona con las rampas o elevadores para personas en sillas de ruedas, que usan bastones o muletas de forma temporal o permanente o para mujeres embarazadas.
24. **Sugerencias de estrategias de visita:** trata sobre sugerencias para los visitantes de cómo efectuar mejor su visita. ¿Se recomienda iniciar por las partes más alejadas?, ¿por el último piso? En sitios en el exterior ¿se recomienda llevar agua, sombrero?
32. **Orientación del mapa:** señala que cuando los mapas están orientados al norte (una convención en arquitectura, geografía, arqueología) es muy difícil para el

- usuario ubicar en dónde está —no cuenta con los conocimientos para descifrarlo— por lo tanto, se recomienda que los mapas se orienten con relación a la persona que los está viendo y con la perspectiva de lo que ve hacia enfrente.
33. **Representación isométrica:** se refiere a las representaciones tridimensionales de un plano. Esta representación es más cercana a la realidad. Muchas veces los planos de los museos y zonas arqueológicas o históricas se representan en planta; las personas no familiarizadas con la arquitectura o la lectura de mapas y planos no los pueden interpretar fácilmente.
 39. **Sugerencias de recorridos en el plano:** trata de las distintas formas en que se puede recorrer un museo, en orden y exhaustivamente, temáticamente, de acuerdo con las obras clave, por tiempo disponible, etc. Contar con sugerencias para los visitantes es una manera de atender sus intereses y necesidades.
 44. **Indicación “Usted está aquí”:** es una manera fácil de indicar en un plano en dónde se encuentra ubicada la persona en relación con otras áreas del edificio/zona.
 45. **Bifurcaciones:** señala el lugar en donde un camino se divide en dos secciones o más. Aquí la pregunta es si están señalizadas, pero no solo con flechas sino con indicación de destino. ¿A dónde me lleva esto?, y en los recorridos largos cuánto tiempo me tomará ir.
 50. **Hito:** es un elemento en el paisaje o en el espacio construido que puede servir como punto de referencia para orientarse: cerros, edificios altos, variaciones en la topografía, cubierta vegetal, color, textura, obras reconocibles u otro elemento que destaque del entorno y que sea fácilmente visible incluso a la distancia.

84. **Mensaje principal, idea para llevar o tesis:** trata de las exposiciones que han sido diseñadas con objetivos comunicativos expuestos en las que se busca que los visitantes aprendan algo, se lleven consigo alguna idea o incluso cambien sus actitudes y comportamientos, y buscan tener mensajes contundentes. Dependiendo de los autores, se les llama “mensajes principales”, “mensaje o idea para llevar” o “tesis”. Este último término proviene de la tradición de la interpretación temática aplicada a parques naturales que después se extendió a la interpretación del patrimonio o incluso del arte.
96. **Ayudas técnicas para personas con discapacidad:** la Convención sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad llama a los dispositivos comunicativos enfocados a este sector del público "Ayudas técnicas" para la comunicación, entre las cuales se pueden considerar: cédulas en braille (cédulas táctiles), comunicación en video mediante la lengua de señas o signos (cada país tiene su propia lengua: en México es Lengua de Señas Mexicana), los macrotipos (texto con el tamaño de letra más grande, lo usan principalmente personas con debilidad visual), dispositivos multimedia de fácil acceso, sistemas auditivos (como el Siri de la marca Iphone), el lenguaje sencillo (para personas con discapacidad intelectual), medios de voz digitalizada (discapacidad auditiva), dispositivos táctiles, como maquetas, mapas, esculturas, entre otros.¹⁴
114. **Memorabilia:** se refiere a los suvenires, recuerdos; en muchas ocasiones estos no están ligados a la vocación y contenido del museo por lo que causan confusiones. ¿Calendarios aztecas en Chichén Itzá, Yucatán?

¹⁴ Agradecemos la asesoría e información brindada para este tema (reactivos 19, 83 y 96) por Ingrid Hernández Gómez, cursando la maestría en museología en la ENCRYM.



▲ Figura 1. Ejemplo de un mapa en representación isométrica con los temas de las salas. Museo Nacional de las Culturas del Mundo, México. Fotografía: © Manuel Gándara.



▲ Figura 2. "Usted está aquí", imagen disponible en el sitio web:
<http://www.josedetorre.es/usted-esta-aqui-mejora-la-experiencia-de-tus-usuarios/>.



▲ Figura 3. La importancia de una adecuada señalización en las bifurcaciones.
Fotografía: © Manuel Gándara.

D. Calificaciones

El instrumento está diseñado para obtener una calificación numérica del 100%. Esta máxima calificación idealmente se ubicaría al centro de un diagrama concéntrico con los públicos en el centro y en la mira (figura 1). Cuanto más nos alejemos del 100% menos enfocados y centrados estamos en ellos.

La intención del instrumento es permitir la comparación, ya sea entre distintas instituciones, o para el mismo espacio en distintos momentos. Una vez detectados los puntos susceptibles a mejorar se pueden establecer metas de corto, mediano y largo plazo, para tratar de alcanzar el máximo porcentaje en las circunstancias de cada contexto.

Para obtener el índice:

1. En la celda A obtener el total por la suma de los subtotales (secciones I a VII).
2. En la celda B se muestra el total posible si todos los rubros cuantitativos tuvieran puntuación 1.
3. En la celda C colocar el total de reactivos calificados con N/A.
4. En la celda D anotar el resultado de $B - C = \text{Total posible después de restar los N/A}$.
5. En la celda E colocar el resultado final. Este porcentaje se obtiene al dividir A entre D y multiplicarlo por 100.

Nº	Sección	Subtotal
I.	Información sobre la institución y accesibilidad	
II.	Vocación de servicio (atención al público)	
III.	Orientación espacial (<i>wayfinding</i>) y orientación cognitiva	

IV.	Calidad de los servicios		
V.	Ergonomía y accesibilidad		
VI.	El público como objetivo de la comunicación		
VII.	Al término de la visita		
		A.	
		B.	100
		C.	
		D.	
		E.	

Ejemplo: Imaginemos que el instrumento se aplicó en una institución en la que después de sumar todas las secciones el total fue de 67 (A). La cantidad de elementos que no aplican (N/A) fue de 13 (C). En la casilla D colocar el resultado de B-C, es decir $100-13=87$. Este número se convierte en nuestro 100%, es decir, el porcentaje total máximo que puede alcanzar esta institución en su contexto actual. El resultado en E se obtiene al dividir A entre D y multiplicarlo por 100.

El Índice de Centralidad del Público en este ejemplo hipotético es de 77.01%. Si se quiere llegar al 100% se debe analizar qué aspectos se podrían mejorar para alcanzar los 87 puntos posibles de este caso diagnosticado. De esta forma, fijar metas de corto, mediano y largo plazo para lograrlo. Además, se podrían analizar detalladamente los aspectos de “No aplican”, para incidir sobre estos.



Anexo 2.

Espacio museal (Museo, sitio patrimonial, etc.):

Nombre de la persona que llena el formato:

Fecha:

Instrucciones: En las columnas del área cuantitativa, tacha el valor que corresponda. Selecciona 1 cuando haya presencia de la característica, .5 si la presencia no es clara y 0 para ausencia. Algunos rubros sólo permiten presencia / ausencia (1=Sí, 0=No) En las casillas en gris indique directamente los datos que se solicitan. Algunos elementos admiten la calificación N/A "No aplica". Las celdas cruzadas con diagonal, no admiten valor.

a) Antes de la visita

I. Información sobre la institución y acceso		Área cuantitativa						
1	Existe información en Internet	1	.5	0				
2	Existe información en publicaciones periódicas	1	.5	0				
3	Existe información en guías locales	1	.5	0				
4	En las cercanías a la institución existe información sobre cómo llegar	1	.5	0				
5	En la entrada se indican claramente los requerimientos de admisión (gratuidad, precio, etc.)	1	.5	0				
6	En la entrada se ofrece información sobre la agenda sobre actividades	1	.5	0				
7	Se ofrecen sugerencias para un mejor visita	1	.5	0				
8	Es gratuito todos los días de la semana	1	/	0				
9	En caso contrario ¿Cuántos días a la semana es gratuito?	1	2	3	4	5	6	7
10	¿Cuál es el costo de admisión? En caso de costos diferenciados indique: \$ ___ \$ ___ \$ ___							
11	En las inmediaciones del lugar existen señalizaciones claras que indiquen el acceso principal	1	.5	0				
12	Cuenta con estacionamiento propio	1	0					
13	El estacionamiento propio es gratuito	1	0	N/A				
14	Sí no es gratuito ¿Cuál es el costo?	\$ _____						
15	Cuenta con estacionamiento para bicicletas	1	/	0				



16	Cuenta con guardarropa	1	/	0
17	El servicio de guardarropa es gratuito	1	/	0
18	Si no es gratuito ¿Cuál es el costo?	\$ _____		
19	La entrada principal es accesible a personas con movilidad reducida	1	.5	0
		Subtotal (15):		
		Se indica entre paréntesis el subtotal máximo para cada sección		



b) Durante la visita

II. Vocación de servicio – atención al público		Área cuantitativa			
20	En el guardarropa el servicio es bueno	1	.5	0	N/A
21	El personal da la bienvenida al público	1	.5	0	/
22	La actitud del personal en las diversas áreas es cordial	1	.5	0	/
23	La actitud de servicio es de apoyo y no restrictiva	1	.5	0	/
24	El personal brinda sugerencias sobre estrategias de visita o recomendaciones	1	.5	0	/
Subtotal (5):					
25	En caso afirmativo, mencione algunas de las sugerencias que se brindan				
	1.				
	2.				
	3.				
III. Orientación espacial -wayfinding- y orientación cognitiva		Área cuantitativa			
26	Hay un mostrador de orientación y/o información	1	/	0	/
27	Hay un "índice" de contenidos o temas que se mostrarán durante la visita	1	/	0	/
28	En cada sección o área temática se reitera el contenido o temas que se observan	1	.5	0	N/A
29	Hay un mapa general de servicios en el acceso a la institución	1	/	0	/
30	En este mapa los accesos a las diferentes áreas están claramente indicados	1	.5	0	N/A
31	En este mapa las salidas están claramente indicadas	1	.5	0	N/A
32	El mapa está orientado en relación a la ubicación del usuario	1	.5	0	N/A
33	El mapa está representado en forma isométrica -en volumen-	1	.5	0	N/A
34	En este mapa se indican rutas o posibles recorridos	1	.5	0	N/A
35	En este mapa se especifica la longitud de los distintos recorridos	1	.5	0	N/A
36	En este mapa se especifica el tiempo total de recorrido	1	.5	0	N/A
37	En este mapa se señalan las obras más relevantes o los edificios / estructuras más importantes	1	.5	0	N/A
38	Se entrega gratuitamente un plano de mano	1	/	0	/
39	En este mapa se indican rutas o posibles recorridos	1	.5	0	N/A
40	En este mapa se especifica la longitud de los distintos recorridos	1	.5	0	N/A
41	En este mapa se especifica el tiempo total de recorrido	1	.5	0	N/A



42	En este mapa se señalan las obras más relevantes o los edificios / estructuras más importantes	1	.5	0	N/A
43	Existe un mapa de áreas temáticas recomendadas	1	/	0	/
44	Hay suficientes mapas durante el recorrido con indicaciones de "Usted está aquí"	1	.5	0	/
45	Durante el recorrido: en las bifurcaciones principales hay indicaciones de destino	1	.5	0	/
46	Las indicaciones de recorridos están bien ubicadas (visibles, en el lugar adecuado)	1	.5	0	/
47	Los destinos están adecuadamente señalizados "ya llegué a mi destino"	1	.5	0	/
48	Existen agrupaciones de áreas o temas que permiten organizar el espacio	1	.5	0	/
49	Las fronteras entre estas agrupaciones son fácilmente visibles o están indicadas	1	.5	0	/
50	Hay puntos de referencia visual -hitos- que permiten al visitante ubicarse	1	.5	0	/
Subtotal (25):					
51	En caso afirmativo, indique cuáles son estos puntos de referencia.				
	1.				
	2.				
	3.				

IV. Calidad de los servicios		Área cuantitativa			
52	En general los servicios -baños, cafetería, etc- son fácilmente accesibles	1	.5	0	/
53	La ruta hacia los servicios está claramente señalizada	1	.5	0	/
54	Los baños son suficientes para la cantidad de gente que se recibe normalmente	1	.5	0	/
55	Los baños cuenta con buen mantenimiento y limpieza	1	.5	0	/
56	Los baños para ambos sexos cuentan con cambiapañales	1	.5	0	
57	El lugar cuenta con una cafetería y/o restaurante	1	/	0	/
58	Los productos tienen una buena relación precio - calidad	1	.5	0	N/A
59	La cafetería y/o restaurante es suficiente para la cantidad de gente que se recibe (hoy)	1	.5	0	N/A
60	El lugar cuenta con bebederos o lugares en donde los visitantes puedan abastecerse de agua	1	.5	0	/
61	Los bebederos son suficientes para la cantidad de gente que se recibe (hoy)	1	.5	0	N/A
62	En sitios al exterior ¿Hay suficientes lugares sombreados?	1	.5	0	N/A
63	En sitios al exterior ¿Hay manera de resguardarse de la lluvia u otros elementos?	1	.5	0	N/A



64	En las áreas de exhibición hay bancas o lugares para descanso	1	.5	0	/
65	Las bancas o lugares para descanso son suficientes para la cantidad de gente que se recibe	1	.5	0	N/A
66	Las bancas o lugares para descanso son suficientes para la longitud del recorrido	1	.5	0	N/A
67	En cuanto a la seguridad, las áreas de difícil acceso están oportunamente señaladas	1	.5	0	N/A
68	Las áreas que presentan riesgos están adecuadamente señaladas -barandales, escaleras, etc-	1	.5	0	/
69	Hay elementos de protección para el visitante en donde es necesario -andadores, rampas, delimitadores, barandales-	1	.5	0	/
70	Estos elementos de protección son suficientes	1	.5	0	N/A
71	Hay evidencias de un plan de seguridad -extintores, punto de reunión, rutas de evacuación-	1	.5	0	/

Subtotal (20):

72	¿Cuáles?				
	1.				
	2.				
	3.				

V. Ergonomía y accesibilidad		Área cuantitativa			
73	La altura de títulos y de los textos de sala es cómoda (Aproximadamente 1.50 - 1.55 mts como media)	1	.5	0	/
74	La ubicación de las cédulas o textos de sala son oportunos	1	.5	0	/
75	Los textos son visibles en términos de contraste -color de la letra vs color de fondo-	1	.5	0	/
76	Los textos son visibles en términos de tipografía (tamaño y tipo de letra)	1	.5	0	/
77	Los textos son visibles en términos de diseño (elementos gráficos, distribución)	1	.5	0	/
78	Los objetos de la exhibición son claramente visibles	1	.5	0	/
79	La iluminación es suficiente para permitir ver los objetos y circular en el espacio	1	.5	0	/
80	La temperatura es agradable	1	.5	0	/
81	En caso de existir, los elementos auditivos son claramente perceptibles	1	.5	0	N/A
82	El espacio es agradable en términos olfativos	1	.5	0	/
83	Para el acceso a salas hay rampas o elevadores para personas con movilidad reducida	1	.5	0	/
Subtotal (11):					



VI. El público como objetivo de la comunicación		Área cuantitativa			
84	Se indica claramente de qué trata la exposición (Idea central, mensaje para llevar, tesis)	1	.5	0	/
85	En caso afirmativo, indique cuál es el mensaje principal o de qué trata la exposición:				
86	Las partes principales de la exposición son claras para los visitantes -ejes temáticos, áreas, salas-	1	.5	0	/
87	En caso afirmativo, indique cuáles son:				
1.					
2.					
3.					
88	Los textos están libres de términos especializados, o cuando se usan, se aclaran	1	.5	0	/
89	La extensión de los textos introductorios es de máximo 200 palabras	1	.5	0	/
90	La extensión de los textos temáticos es de máximo 150 palabras	1	.5	0	N/A
91	En las cédulas se utilizan imágenes, figuras o esquemas que clarifican el contenido	1	.5	0	N/A
92	Los temas aluden a la vida cotidiana: utilizan analogías, ejemplos, interpelan al visitante	1	.5	0	N/A
93	¿De qué forma se presentan la información / temas?				
Cronológicamente:					
Taxonómicamente:					
Temáticamente:					
En forma narrativa:					
94	La exposición detona reacciones en los visitantes: señalan, comentan, interactúan con los equipamientos o entre ellos	1	.5	0	/
95	En caso afirmativo, indique cuáles reacciones se observan:				
1.					
2.					
3.					
96	En la exposición "ayudas técnicas" para la comunicación destinadas a personas con discapacidad: cédulas en braille, videos con lenguajes de señas, dispositivos táctiles, etc.	1	.5	0	/



97	En caso de existir, indique cuáles:				
	1.				
	2.				
	3.				
98	Existen opciones de visita o actividades para segmentos especiales de públicos -niños, familias, tercera edad-	1	.5	0	/
99	En caso de existir, indique cuáles:				
	1.				
	2.				
	3.				
100	En el recorrido a la sala, el personal brinda apoyo a los visitantes	1	.5	0	N/A
101	En caso afirmativo, indique quiénes:				
	Custodios:				
	Asesores educativos:				
	Mediadores:				
	Otros:				
102	Se utiliza más de un medio para comunicar los contenidos	1	.5	0	/
103	¿Qué medios se utilizan?				
	Cedularios:				
	Videos:				
	Maquetas:				
	Dioramas:				
	Equipamientos mecánicos:				
	Equipamientos digitales:				
	Otros:				
104	Existen cedularios o estrategias que permitan acceder al contenido en más de un idioma	1	.5	0	/
	En caso afirmativo ¿En cuáles?				
	1.				
	2.				
	3.				
Subtotal (13):					



Observaciones. (Indique cualquier comentario adicional que le gustaría reportar y que la guía no cubre):

Para obtener el Índice de Centralidad en el Público (ICP)

1. En la celda A colocar el resultado de la suma de los subtotales de cada sección
2. En la celda B se muestra el total posible si todos los rubros cuantitativos tuvieran puntuación 1
3. En la celda C colocar el total de reactivos calificados con N/A
4. En la celda D anotar el resultado de B-C (Total posible después de restar los N/A)
5. . En la celda E, colocar el resultado final. Este porcentaje se obtiene al dividir A/D*100

Nº	Sección	Subtotal	
I.	Información sobre la institución y accesibilidad		
II.	Vocación de servicio –atención al público		
III.	Orientación espacial -wayfinding- y orientación cognitiva		
IV.	Calidad de los servicios		
V.	Ergonomía y accesibilidad		
VI.	El público como objetivo de la comunicación		
VII.	Al terminar la visita		
		A.	
		B.	100
		C.	
		D.	
		E.	

- ▲ Manuel Gándara Vázquez y Leticia Pérez Castellanos. Instrumento de centralidad en los públicos y protocolo de aplicación V. 9, 18/12/2018. Posgrado en Museología, ENCRyM, INAH, México.