



DE ESPECTADOR A PROTAGONISTA: LA NUEVA FORMA DE COMPRENDER AL PÚBLICO



Paulina Roblero Tranchino es Gestora Cultural de la Pontificia Universidad Católica de Chile y periodista de la Universidad de Chile. Se ha especializado en comunicaciones y públicos, con estudios en Patrimonio Cultural en la Universidad Católica, Audience Engagement en la International Museum Academy del British Council UK, Communicating the Museum de la institución francesa Agenda y becaria de los congresos El Museo Reimaginado 2017 en la ciudad de Medellín, organizado por la Fundación TyPA y la Annual Meeting 2018, de la American Alliance of Museums. Trabajó a cargo de la creación e implementación del departamento Educación y Comunidad de la Fundación Teatro a Mil (2013 a 2015). Actualmente es jefa del área Comunicaciones y Públicos del Museo Chileno de Arte Precolombino, además de fundadora del Colectivo VAM! (Vamos al Museo) y de la red Musas: trabajadoras de museos de Chile.

Una entrada equivale a una persona, pero ¿a quién representa? Los diversos estudios de públicos en los museos de Chile, desde organismos del Estado y privados, avanzan en paralelo para poder desentrañar el enigma y saber quién está detrás del boleto. El caso del Museo Chileno de Arte Precolombino genera algunos aprendizajes que se desarrollan en este artículo.

Toda institución quiere aumentar su cantidad de visitantes, por eso tener un respaldo cuantitativo que lo avale es crucial. Cifras positivas y que se superan año a año, representan el éxito de la gestión, otorgan tranquilidad y nuevas oportunidades en términos de financiamiento. Pero eso no puede

ser suficiente. Saber *cuántos son* y no acompañarlo por un *quiénes son* no ayudan a las instituciones a crecer, a entender el territorio donde están insertas y determinar nuevos desafíos. Un museo que quiera ser parte del cotidiano de las personas debe saber adaptarse sin traicionar los principios con los que ha sido fundado. ¿Cómo?

// PARTE FUNDAMENTAL DE LA ADAPTACIÓN DE UN MUSEO A LOS CAMBIOS SOCIALES OCURRIDOS EN LAS ÚLTIMAS DÉCADAS, ESTÁ EN BARRER CON EL PREJUICIO DE QUE SE TRATA DE UNA INSTITUCIÓN QUE ADOCTRINA DESDE CIERTA SOBERANÍA Y POSICIÓN DE PRIVILEGIO //



Conociendo en profundidad a sus visitantes y a quienes de alguna forma rehúyen de ellos.

En este escenario en constante movimiento, los estudios de públicos en los museos de Chile tienen cuatro modelos de desarrollo provenientes de distintos organismos, los que pueden parecer tardíos si consideramos que las primeras investigaciones en la materia datan de inicios del siglo XX (1916) de la mano de Benjamin Gilman, quien realizó un estudio para el Boston Museum of Fine Arts.

A nivel local, el primero surge en 1990 (un siglo y medio después de la fundación del primer museo del

país) desde una institución privada, el Museo Chileno de Arte Precolombino; y tres iniciativas públicas: desde el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) a partir de 2003 con el *Anuario de Cultura y Tiempo Libre: Arte, Patrimonio, Recreación y Medios de Comunicación* (presentando la cantidad de asistentes a la veintena de museos pertenecientes a la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos -Dibam-); en 2004-2005 con la aparición de la primera *Encuesta de Consumo Cultural* del Consejo Nacional de la Cultura y las Artes (CNCA¹); y, en 2013, con las primeras encuestas desarrolladas por el área de Estudios de la Subdirección Nacional de Museos, dependiente de la Dibam, para determinar la edad y motivaciones de los visitantes. Otras iniciativas independientes de evaluación surgen desde los propios museos (públicos y privados), a través de tesis de título, como por ejemplo ha sido el caso del Museo de Arte Contemporáneo (proyecto 2015-2016) y de convenios con universidades realizados por otros museos cuyos resultados no son de conocimiento público.

El estudio realizado por el CNCA (que es el que representa tanto a museos públicos y privados²) muestra, a través de las 12.151 viviendas encuestadas, cierta estabilidad en la baja asistencia a estas instituciones: 20,5% en 2005, 20,8% en 2009, 23,6% en 2012 y 20,5% en 2017. La última medición supera a las visitas a centro culturales (16,8%) y bibliotecas (17,4%). Respecto al perfil de los visitantes actuales, la mayoría cuenta con estudios universitarios (representado por el 80% completos e incompletos -este último como reflejo

1. En abril de 2014 también se realizó un estudio en torno al consumo y participación cultural llamado: *Análisis y levantamiento cualitativo: Participación y prácticas de consumo cultural*. Este proyecto fue a través del Observatorio Cultural del Departamento de Estudios del CNCA (encargado a la consultora ARSChile Ltda.).
2. En el *Informe preliminar sobre la situación de los museos en Chile*, al 31 de diciembre de 2017 existían 218 museos registrados, solo 28 son de la Dibam, 46 son de administración municipal, 40 son de particulares, 25 son de fundaciones, 24 son de corporaciones, 17 son de universidades privadas, 10 son de las Fuerzas Armadas, 9 son de universidades públicas, 5 son de iglesias, 9 están en la categoría otros-privado y 5 son otros-público.

de que muchos de los asistentes aún se encuentran estudiando-), hay una leve mayoría masculina y las edades de las personas fluctúan entre los 15 y 44 años (con un 29% de población de 15 años o más que no ha ido nunca en su vida).

Por otro lado, la *Encuesta de satisfacción de usuarios 2017* realizada por la Dibam (el que evalúa a los 28 establecimientos dependientes de este organismo) refleja otros resultados. En su análisis (se

Aunar criterios

Tras los resultados más recientes, ¿cuál de las encuestas puede ayudar a los trabajadores de museos a comprender a los visitantes y con ellos trazar nuevos desafíos? ¿Quiénes son los que van al museo? ¿Son más hombres o más mujeres? ¿Qué edades tienen? ¿Cuáles son sus motivaciones? ¿Por qué razones no acuden? Con instituciones que no cuentan con los recursos ni el personal para llevar adelante este tipo de mediciones, se hace necesario



realizaron 1.370 encuestas válidas), el 57% del público se identificó con el género femenino. Las edades fluctúan entre los 25 y 34 años y el 43% presenta estudios universitarios. Y el total de visitantes fue de 2.677.202 personas, lo que representa un aumento de un 17% de visitantes desde la implementación de gratuidad en la entrada (2015).

contar con un sistema de evaluación democrático que pueda servir tanto a los museos públicos como privados. Con la implementación del nuevo Ministerio de las Culturas, las Artes y el Patrimonio, ¿podrá ser una tarea que asuma el futuro Sistema Nacional de Museos?³ El desafío de los próximos años está en aunar criterios o al menos facilitar los procesos para aquellas organizaciones que enfrentan escenarios más adversos.

3. La creación del SNM es parte de los acuerdos sostenidos en la Política Nacional de Museos recientemente publicada. La dependencia del Sistema recae en el Servicio Nacional del Patrimonio Cultural, ex Dibam.

// EL VISITANTE HA CAMBIADO, YA NO SE TRATA DE UN MERO ESPECTADOR; HOY ES TAMBIÉN UN CREADOR DE CONTENIDOS QUE QUIERE SER ESCUCHADO Y PARTICIPAR ACTIVAMENTE EN EL QUEHACER DEL MUSEO //

En términos de impacto, muchos de los resultados positivos de un museo se limitan a destacar la cifra de aumento de visitantes con sistemas de conteo que no tienen un patrón común entre las instituciones pares. Unos se rigen por el conteo de visitas por ticket emitido (sobre todo aquellos con venta de entradas porque cada boleto debe cuadrar con la recaudación de caja), otros realizan conteos manuales a partir del ingreso sin distinguir si esta acción fue de un visitante directo que verá la colección y salas, de personas que entran porque están citadas a una reunión, alguien que hizo uso de sus servicios anexos (como la cafetería, tienda, biblioteca e incluso baño) y aquellos que suman tanto a visitantes de sala como aquellos que participan de las actividades de extensión (sin vincularse con las colecciones y exhibiciones del recinto).

Un porcentaje significativo de los resultados de cierre de año no logran establecer si éstos son representativos de mayor diversidad de personas (por tramo de edad y

género), nuevos públicos o aquellos fidelizados que retornan. Uno de los tantos desafíos entonces es éste: darnos cuenta si el aumento (según la encuesta) es porque se trata de la misma gente que viene una y otra vez, o es porque se ha logrado efectivamente (afectivamente) cautivar a nuevos visitantes.

Parte de esta tarea se logra poniendo en el centro a las personas, no pueden ser reducidas a una mera cifra. Hay que saber escucharlas, lograr tender un puente, abrir el camino. Hacer del museo un lugar relevante e imprescindible en sus vidas. Como lo señala Nina Simon en *The art of relevance* (2017), “ser relevantes es solo el comienzo. Es una llave, tienes que dejar que la gente cruce la puerta. Lo que más importa es la gloriosa experiencia a la que se están metiendo al cruzar el otro lado”.

De la colección a la persona

Parte fundamental de la adaptación de un museo a los cambios sociales ocurridos en las últimas décadas, está en barrer con el prejuicio de que se trata de una institución que adoctrina desde cierta soberanía y posición de privilegio. Es así como la tendencia internacional en el replanteamiento de su misión está en poner a las personas en un rol protagónico en vínculo y sentido con la colección. Se pasa a un plano afectivo, al compromiso, porque el visitante ha cambiado, ya no se trata de un mero espectador, sino que hoy es también un creador de contenidos que quiere ser escuchado y participar activamente en el quehacer del museo.

Este nuevo modelo de relación, más transversal, cercano y que apela a la importancia de la experiencia como valor para el visitante, está repercutiendo en la escena nacional, como es en el caso del Museo Chileno de Arte Precolombino, asumiendo el desafío de replantear





la forma en la que se relaciona con su entorno. Como señala Marta Dujovne en *Entre musas y musarañas* (1995), “es imprescindible encontrar un equilibrio entre la protección de las piezas, la necesidad de facilitar su estudio de parte de los especialistas, y el acceso de un público más amplio”.

Los procesos de discusión interna comenzaron en 2014, tras definir al año siguiente la misión que hoy rige el trabajo de todas las áreas: “Inspirar y encantar a las personas, a través del arte precolombino, conectándolas con las raíces de Chile y América, preservando, investigando y difundiendo patrimonio”.

// EN EL MUSEO CHILENO DE ARTE PRECOLOMBINO LA COMUNICACIÓN SE PLANTEA DESDE EL SENTIDO DE DEMOCRATIZAR Y UNA DE LAS LABORES ES ACERCAR LOS CONTENIDOS PARA SER PERCIBIDOS COMO UNA INSTITUCIÓN VIVA. CERCANA, QUE DIALOGA, CONVOCA E INTEGRA A LA CIUDADANÍA EN SU QUEHACER //

Con ese norte fijo, el Museo Precolombino ha buscado desde entonces posicionarse como un *museo vivo*, teniendo por tarea la apertura no sólo de sus puertas (tanto en lo simbólico como en lo literal), sino que también definir una nueva manera en la que será capaz de dialogar con la ciudadanía: mismo idioma y un mensaje claro. A fines de 2015 y durante 2016 comienza la creación e implementación de una nueva área de trabajo con una doble función: Comunicaciones y Públicos.

La comunicación se plantea desde el sentido de democratizar y una de las labores es acercar los contenidos del Museo para ser percibidos como una institución viva, cercana, que dialoga, convoca e integra a la ciudadanía en su quehacer, convirtiéndose en un referente en innovación y liderando creativamente campañas y estrategias de difusión.

El Museo toma una nueva posición al crear sus propias plataformas para levantar temas y generar conversación, acortando las distancias entre la institución y la opinión pública. Estamos presentes

donde la gente se relaciona entre sí, potenciamos el diálogo y ponemos al servicio de la ciudadanía el conocimiento que alberga la entidad sobre las culturas precolombinas y pueblos originarios a través de la exhibición cercana a las dos mil piezas, además de las ocho mil que se encuentran en el laboratorio en registro, conservación preventiva y depósito.

La otra tarea es reforzar y desarrollar nuevas formas de vínculo a través de la comprensión de los públicos actuales, los potenciales y los que rehúyen del Museo. Este trabajo retoma los estudios hechos durante veinte años por Francisco Mena -subdirector de la institución-, los

Esta experiencia determinó la importancia de conocer tanto al público (quiénes son) y su relación con la muestra (qué entendieron), evaluaciones que se llevaron a cabo hasta su salida en 2010. A partir de 2016 se retoman los estudios y comienza la identificación de los grupos visitantes a través una serie de toma de datos diarios (sistema de censo aplicado en recepción) y encuestas que nacen a partir de las siguientes interrogantes: ¿Quiénes nos visitan? ¿Qué los motiva? El sentido de este nuevo enfoque, a través del conocimiento y entendimiento del público, es generar estrategias, programas y acciones que atraigan a la más amplia diversidad de personas e instituciones a la colección y quehacer del Museo, además de evaluar las exhibiciones temporales⁴, logrando que la recopilación de esta información incida en la toma de decisiones del equipo a la hora de formular nuevos proyectos de exhibición.

¿Qué hemos logrado desde entonces? Conocer las brechas que nos distanciaban de nuestro público; las principales: falta de información, falta de dinero y falta de tiempo. Gracias a esto, hemos logrado en los últimos dos años aumentar la cantidad de visitantes en un 20%, pero más importante aún, hemos podido incentivar la participación de una mayor diversidad de personas logrando conectar con el público nacional. De ser un museo con un público compuesto principalmente por turistas extranjeros, hemos volcado los esfuerzos en lograr una participación más amplia y significativa del público local (chileno y migrante residente), a través de la generación de instancias de participación donde todo el equipo se ha visto involucrado.



que tenían por objetivo evaluar la colección permanente desde la mirada de los visitantes a través de encuestas, entrevistas en profundidad y registro conductual (tiempo de permanencia en una vitrina o lectura de cédula). Pionero en el ámbito local, en 1992 realizó un estudio durante la planificación de la muestra temporal *Los colores de América*, con el fin de saber sobre las percepciones del público respecto a los contenidos de la exhibición.

4. La encuesta evalúa la comprensión de los contenidos de la muestra, además de su museografía.

VAM! AMAMOS LOS MUSEOS

VAM! *Vamos al Museo!* es un colectivo que surge a inicios de 2017 y tiene por misión crear instancias de participación del público en los museos de Chile.

Se concibe como una organización cultural, un grupo de amigas, un colectivo de ideas que busca acercar los conocimientos que guardan los museos a todas las personas, a través de diversas plataformas de difusión, una red de trabajo entre museos tanto públicos como privados, encuentros con la nueva generación de trabajadores en cultura y la creación de instancias de participación colectiva dirigidas a la ciudadanía.

Creemos en la cultura participativa. La cooperación activa de la ciudadanía ayuda a

las instituciones a ser mejores y a desarrollar su rol político como agentes de cambio social. Los museos son espacios democráticos de encuentro, asombro, reflexión y conversación.

Nuestros ejes son el diálogo, la creación, la participación y la cooperación. Desde su creación, hemos dado vida a dos museos ciudadanos, charlas y talleres para trabajadores de museos y un *Club de neotertulias* donde mes a mes se discuten, con la participación de invitados, temas relacionados con el arte, la cultura y el patrimonio.

Amamos los museos, queremos que tú sientas lo mismo por ellos.

Levántate y VAM!



VAM! Vamos al Museo!

El valor de generar momentos memorables, únicos y que parecen irrepetibles porque el visitante es el protagonista, han sido parte de las características de este eje en la programación dentro y fuera de las salas, junto con el uso e intervención del espacio público. Además, para incentivar la diversidad de visitantes, se han generado programas de trabajo con agrupaciones culturales migrantes y comunidades indígenas y se han desarrollado programas de actividades especialmente dirigidos a un público familiar con foco en niñas y niños entre los 4 y 12 años. El plan de trabajo en torno a la infancia generó un círculo virtuoso: el Precolombino se está convirtiendo en un lugar de encuentro para las familias, un centro social.

Los resultados positivos obtenidos en estas estrategias han sido fundamentales para implementar uno de los hitos más relevantes en la historia del museo: el cambio del tarifario⁵. Desde febrero de 2018 se

ha modificado el cobro de entradas reduciendo a mil pesos chilenos (poco más de dos dólares) a visitantes nacionales y extranjeros residentes y a quinientos pesos chilenos (poco menos de un dólar) la entrada a estudiantes nacionales y extranjeros residentes. Desde entonces, los visitantes de esta categoría han aumentado en un 85%⁶.

De esta forma, comprometer a los públicos ubicándolos al centro ha tenido por objetivo vincular afectivamente (generar acciones y contenidos que apelen a través de las emociones) a las personas con la institución, con la tarea de elaborar e implementar estrategias orientadas a incidir en sus preferencias y valoraciones e intervenir en las barreras que limitan el acceso. Vamos dando pasos pequeños, pero en ese tránsito hemos logrado grandes resultados. 

5. La entrada al Museo previo al cambio de tarifario tenía un valor único de la entrada a 4.500 pesos chilenos (7,5 dólares).

6. Un tercio del presupuesto del Museo depende de la venta de entradas.