



Universitat
de les Illes Balears

TESIS DOCTORAL
2023

**UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL MUSEO DEL
CALZADO DE INCA (MALLORCA): SU
TRANSFORMACIÓN DESDE LOS ESTUDIOS DE
PÚBLICO Y LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

Ana Francisca Ferrero Horrach



Universitat
de les Illes Balears

TESIS DOCTORAL
2023

**Programa de Doctorado en Historia, Historia
del Arte y Geografía**

**UNA NUEVA CONCEPCIÓN DEL MUSEO DEL
CALZADO DE INCA (MALLORCA): SU
TRANSFORMACIÓN DESDE LOS ESTUDIOS DE
PÚBLICO Y LA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA**

Ana Francisca Ferrero Horrach

Directora: María-José Mulet Gutiérrez

Tutor/a: María-José Mulet Gutiérrez

Doctora por la Universitat de les Illes Balears

“El museo es para la comunidad o no es”
Tomislav Šola, 2006

A mis padres, la luz de mi vida.

Publicaciones y Ponencias Derivadas de la Tesis

Ferrero Horrach, A. (2019). Un nou projecte museístic construït des de la comunitat: estudis de públic i gestió interna del Museu del Calçat 2017-2018. En M. Sastre, M. Payeras et al. (Coords.), *XIX Jornades d'Estudis Locals* (pp. 157-184). Ajuntament d'Inca.

Ferrero Horrach, A.; Company Rubio, B. (octubre, 2019). *Un museo desde y para la comunidad. El Museo del Calzado y de la Industria*. [Póster]. XX Jornadas DEAC. Es Baluard Museu d'Art Modern i Contemporani. No publicado.

_____ (2020). Construint nous públics: patrimoni, memòria, educació i entreteniment al Museu del Calçat i de la Indústria. En Ajuntament d'Inca (Coord.), *XX Jornades d'Estudis Locals* (pp. 65-79). Ajuntament d'Inca.

_____ (2020). Històries de calçat: un projecte de memòria i vida. En Ajuntament d'Inca (Coord.), *XX Jornades d'Estudis Locals* (pp. 81-101). Ajuntament d'Inca.

Ferrero Horrach, A. (6 de noviembre de 2020). *L'estudi de públic per a la redefinició d'un museu d'essència comunitària. El Museu del Calçat i de la Indústria d'Inca*. [Presentación]. Seminario Museus d'Història de les Ciutats i d'Etnologia. Museus i Educació. https://museusieuroregio.uib.cat/digitalAssets/616/616956_ferrero-a._compressed.pdf

_____ (noviembre, 2020). *Los estudios de público como herramienta de mediación cultural. Estudio de caso: el Museo del Calzado y de la Industria de Mallorca*. [Póster] Seminario metodológico de Posgrado En Construcción. UAM. <http://seminarioenconstruccion.blogspot.com/2020/11/posteres-y-videos-de-presentacion.html>

_____ (abril, 2021). *La incidència del turisme en els museus de Mallorca: el cas de la Fundació Sóller Natura i Ciència i el Museu del Calçat d'Inca*. [Ponencia]. Seminari Museística i turisme. Perspectives de futur. Universitat de les Illes Balears.

_____ (19 de noviembre 2021). Educació, inclusió i recuperació del patrimoni immaterial. Museu del Calçat i de la Indústria: Premi Ibermuseos d'Educació 2020. [Comunicación]. Realitat museística i diàleg euroregional de l'Euroregió Pirineus Mediterrània. Simposio Final. Universitat de les Illes Balears.

_____ (2021). Puntades d'esperança: de les sabates a les mascaretes sanitàries. En Ajuntament d'Inca (Coord.), *XXI Jornades d'Estudis Locals* (pp. 83-100). Ajuntament d'Inca.

_____ (2022). Museu del Calçat i de la Indústria d’Inca: Premi Ibermuseos d’Educació 2020 En Ajuntament d’Inca (Coord.), *XXII Jornades d’Estudis Locals* (pp. 329-338). Ajuntament d’Inca.

_____ (14 de febrero de 2022). La metamorfosi del Museu del Calçat d’Inca: d’ignorat a nominat. [Conferència]. MNACTEC. <https://www.youtube.com/watch?v=S9mFYGrqg98>

_____ (marzo, 2022). Pràctiques a un museu municipal: avantatges i inconvenients. [Ponència]. VIII Seminario La formación interdisciplinaria en ciencias humanas y sociales.

_____ (2022). Un objeto, tres visiones. Museo virtual de integración: una experiencia dentro de la museología participativa. *Mnemosine*. <http://revista.museologia.cat/es/article/un-objete-tres-visions-museu-virtual-d-integracio-una-experi-ncia-dins-de-la-museologia-participativa-212>

_____ (6 de mayo de 2022). *Cherishing craft and creativity within communities: the Museum of Footwear and Industry*. [Presentación] European Museum Forum, Tartu, Estonia.

_____ (4 de noviembre de 2022). *La conservació del patrimoni històric industrial des de la participació comunitària*. [Ponència inaugural]. VI Jornades d’Estudis Locals de Lluçmajor.

_____ (2023). L’experiència europea del Museu del Calçat d’Inca: el reconeixement d’una transformació a la Museologia Social. En Ajuntament d’Inca (Coord.), *XXIII Jornades d’Estudis Locals* (pp. 315-332). Ajuntament d’Inca.

_____ (4 de Mayo de 2023). *From a nineteenth-century conception to a social museum: the transformation of Museum of Footwear and Industry (Inca-Spain)*. [Ponència]. European Museum Forum, Barcelona.

_____ (2023). *A Turnaround: the reconceptualisation of an unknown traditional museum trough community engagement. The Museum of Footwear and Industry (Inca-Spain)*. The Best in Heritage, ICOM. <https://www.thebestinheritage.com/featuring>

_____ (2023). TBIH2023 | Museum of Footwear and Industry [Conferència Edición En Línea]. https://www.youtube.com/watch?v=8_6yqiPSdUE

Agradecimientos

Se dice que la escritura de los agradecimientos de una tesis doctoral es un momento emocionante porque cierra, de alguna manera, una etapa vital. A pesar de disfrutar de una investigación que se convierte en el motor de vida durante muchos años, se trata también de un proceso duro, costoso y sacrificado, en el que a veces el camino se divisa más largo y tortuoso de lo esperado y apenas se vislumbra la luz al final del túnel. Quiero agradecer aquí las aportaciones de muchas personas e instituciones que han allanado ese camino y han aportado la luz en los momentos de oscuridad.

A mi directora y tutora de tesis, la Dra. Maria-Josep Mulet, por el esfuerzo y el tiempo dedicado. A la Dra. Eloísa Pérez-Santos, por los valiosos consejos y recomendaciones, la transmisión de conocimientos y el apoyo. A la Dra. Maria Magdalena Brotons, por el aliento en los momentos difíciles. A las doctoras Elena Gervilla y Esther García, por la asesoría en la metodología para el desarrollo del estudio de público. A la Dra. Lourdes Melis, por sus consejos y la cercanía de su ayuda. A las Becas Santander para la difusión de los resultados de las tesis doctorales en congresos.

Asimismo, quiero agradecer el trabajo de todo el equipo del Museo del Calzado y de la Industria de Inca, en especial a Antònia M. Sabater y Biel Company y al Ayuntamiento de Inca. Gracias también a los más de dos mil participantes en el estudio de público y a los colaboradores habituales del Museo -Mercedes Lara, Jordi Guirado, Pau y Pep Rotger, Francisca Coll, Rachida, Ricardo Calafell, Miquel Pieras-, porque su aportación ha sido esencial en el transcurso de la investigación. Gracias, en definitiva, a toda la ciudad de Inca y a todas las personas e instituciones que han logrado la transformación de su museo.

Gracias a Víctor, mi amor, por entender y compartir el sacrificio y apoyarme a pesar del tiempo que le he robado. Gracias a mis amigas -Federica, Laura, Agneta, Pauline, Mariàngels, Maria del Mar, Sara, Mari, Cris, Aina, Bri, Yadira- por no dejar de confiar en que algún día terminaría el doctorado. Gracias a Frida, por la compañía incondicional y sincera incluso a las horas más intempestivas.

Y, por encima de todo, gracias a mis padres, por ser el mayor faro que ha iluminado, ilumina e iluminará mi camino.

Relación de Siglas

AAM: American Alliance of Museums
ACM: Anacostia Community Museum
AFACA: Asociación de Fabricantes y Auxiliares de Calzado
CEMUSI: Congreso Euroregional de Museografía Industrial
Cerlis: Centre de Recherche sur les Liens Sociaux
COSI: Center of Science and Industry
CRÉDOC: Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie
CSI: Ciudad de las Ciencias y de la Industria (Francia)
DMF: Departamento de Públicos de la Dirección de Museos de Francia
EMYA: European Museum of The Year Awards
FSE: Fondo Social Europeo
JANM: Japanese American National Museum
LPPM: Laboratorio Permanente de Público de Museos
IBAVI: Instituto Balear de Vivienda
ICOM: International Council of Museums
IRMU: Instituto Ramon Muntaner
MAN: Museo Arqueológico Nacional
MINOM: Movimiento Internacional para una Nueva Museología
MNA: Museo Nacional de Antropología
MNACTEC: Museu Nacional de la Ciència i la Tècnica de Catalunya
MPL: Museo Provincial de Lugo
OMCA: Oakland Museum of California
PMR: Persona de Movilidad Reducida
PNIC: Programa Nacional de Interés Comunitario
RESIDER: Programa Comunitario de Reconversión de Zonas Siderúrgicas
SEPE: Servicio Público de Empleo Estatal
SOIB: Servicio de Ocupación de las Islas Baleares
UE: Unión Europea
UIB: Universitat de les Illes Balears

Sumario

Publicaciones y Ponencias Derivadas de la Tesis.....	4
Agradecimientos	6
Relación de Siglas.....	7
Sumario.....	8
Resumen.....	12
Introducción.....	16
PARTE I	19
CAPÍTULO I. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA.....	20
1. Planteamiento y Justificación de la Investigación	20
2. Objetivos, Preguntas e Hipótesis	23
3. Metodología General y Desarrollo de la Investigación	24
4. Estado de la Cuestión.....	31
CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL.....	38
5. La “Supervivencia” de los Museos en el Siglo XXI.....	38
6. Consumo Cultural en Museos.....	46
7. Condicionantes de la Visita	49
7.1. Percepción Social del Museo.....	54
7.2. Recursos de Mediación y Experiencia de Visita	59
8. La Democratización Cultural.....	64
9. La Sociomuseología como Vía.....	68
10. Del “Objetocentrismo” al Antropocentrismo: una Nueva Noción de Museo.....	72
10.1. Nuevas Relaciones con los Públicos.....	73
10.2. Tipologías de Museos	77
10.2.1. <i>Ecomuseos y Museos Comunitarios</i>	77
10.2.2. <i>Museos Locales: las “Cenicientas de la Cultura”</i>	80
11. Estudios de Público para el Cambio	85
11.1. Así Empezó Todo: un Breve Apunte Sobre el Origen.....	86
11.2. Diferentes Métodos para Diferentes Objetivos.....	89
11.3. El No Público.....	92
11.2. Una Herramienta para la Sociomuseología	96
12. Museos en Transformación: Estudios de Caso	103

12.1. Museos Concebidos	103
12.2. Museos Convertidos	111
PARTE II	127
CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO: EL MUSEO DEL CALZADO Y DE LA INDUSTRIA, INCA.....	128
13. Inca y el Calzado: ¿Una Historia de Cuento?	128
14. El Nacimiento del Museo	134
14.1. Otros Casos Similares	136
14.2. Sus Orígenes. El primer Proyecto y su Ejecución	144
14.2.1. <i>El Primer Proyecto</i>	144
14.2.2. <i>La Ejecución</i>	154
14.3. La Inauguración del Museo y Primeros Años de Gestión	157
14.4. El Museo Entre 2014 y 2016	159
15. Hacia un Nuevo Museo.....	164
15.1. Planteamiento y Diagnóstico.....	165
15.1.1. <i>Objetivos y Metodología</i>	165
15.1.2. <i>Resultados</i>	165
15.1.3. <i>Conclusiones y Plan de Acción</i>	175
15.2. La Redefinición Museológica: ¿Por qué una Museología Social en Inca?. 177	
15.3. Evaluación Previa	181
15.3.1. <i>Objetivos Específicos</i>	182
15.3.1.1. Estudio de Público del Personal del Museo.....	182
15.3.1.2. Estudio del Público Potencial y No Público.....	182
15.3.1.3. Estudio de los Visitantes Presenciales.....	183
15.3.2. <i>Metodología</i>	183
15.3.2.1. Estudio Piloto.....	184
15.3.2.2. Sondeo Telefónico.....	186
15.3.2.3. Focus Group.....	189
15.3.2.4. Encuestas.....	191
15.3.3. <i>Resultados</i>	192
15.3.3.1. Estudio Piloto	192
15.3.3.2. Sondeo Telefónico.....	195
15.3.3.3. Focus Group. Personal del Museo.....	198
15.3.3.4. Focus Group. Público Potencial y No Público.....	206
15.3.3.5. Encuestas Visitantes Presenciales.....	218
15.3.4. <i>Conclusiones</i>	220
15.3.4.1. Personal del Museo.....	220
15.3.4.2. Público Potencial y No Público.....	221

15.3.4.3. Visitantes Presenciales.....	224
15.3.5. Recomendaciones.....	225
15.4. Conceptualización del Nuevo Proyecto Museológico	227
15.4.1. Implementación de Cambios en el Ámbito de la Gestión y de la Documentación.....	228
15.4.2. Implementación de Cambios en el Ámbito Museográfico	234
15.4.3. Implementación de Cambios en el Ámbito de la Difusión y de la Comunicación.....	242
15.4.4. Presupuesto para la Realización del Nuevo Proyecto Expositivo.....	244
15.5. Evaluación formativa.....	245
15.5.1. Objetivos Específicos	245
15.5.2. Metodología	245
15.5.3. Resultados y Conclusiones.....	249
15.5.4. Recomendaciones.....	249
16. El Nuevo Proyecto Museológico: el Museo del Calzado y de la Industria de Inca	250
16.1. Recursos de Mediación.....	253
16.2. Acción Cultural.....	258
16.3. Documentación	259
16.4. Proyectos Socio-educativos	261
16.5. Proyectos Expositivos.....	267
16.6. Comunicación	269
17. Evaluación Correctiva.....	272
17.1. Objetivos Específicos	272
17.2. Metodología.....	272
17.2.1. Encuestas Evaluación Correctiva (2018-2020).....	273
17.2.2. Focus Group	273
17.3. Resultados.....	274
17.3.1. Encuestas	274
17.3.2. Focus Group	287
17.4. Conclusiones.....	293
17.5. Recomendaciones	297
18. Evaluación Sumativa	298
18.1. Objetivos.....	298

18.1.1. <i>Estudio Público Presencial</i>	298
18.1.2. <i>Estudio Público Potencial y No Público</i>	298
18.2. Metodología.....	298
18.2.1. <i>Encuestas</i>	299
18.2.2. <i>Sistema Informatizado de Recuento de Visitantes</i>	300
18.2.3. <i>Sondeo a Pie de Calle</i>	301
18.3. Resultados.....	302
18.3.1. <i>Encuestas</i>	302
18.3.2. <i>Sistema Informatizado de Recuento de Visitantes</i>	307
18.3.3. <i>Sondeo a Pie de Calle</i>	311
18.4. Conclusiones.....	311
18.4.1. <i>Público Presencial</i>	312
18.4.2. <i>Público Potencial y No Público</i>	314
19. El Nuevo Museo del Calzado y de la Industria	315
19.1. Diagnósis Final: Análisis Comparativo 2017-2023.....	315
19.2. Reconocimientos Externos	330
20. Conclusiones.....	333
20.1. Conclusiones Respecto a los Objetivos de Investigación.....	333
20.1.1. <i>Descripción y Planteamiento de una Metodología de Transformación Museológica Exportable</i>	333
20.1.2. <i>La Transformación del Museo del Calzado de Inca tras la Aplicación de los Postulados de la Sociomuseología y la Implementación de un Estudio de Público</i>	336
20.1.3. <i>Contribución a la Puesta en Valor de los Museos Locales a partir de su Visibilización, Teorización y Generación de Literatura Específica</i>	344
20.2. Conclusiones Generales.....	346
Referencias Bibliográficas y fuentes documentales	351
Relación de Tablas.....	373
Relación de Figuras	374
Anexos	382

Resumen

Desde el último tercio del siglo XX la institución museística ha vivido una crisis en sus planteamientos conceptuales que la ha llevado a cuestionarse si sus tradicionales funciones de conservación, exhibición e investigación son suficientes para justificar su supervivencia en términos de relevancia social. Y es que, los grandes museos de corte tradicional, cuyos conocimientos son construidos de manera jerárquica por un grupo de intelectuales que emplea un código hermético para la gran mayoría de la población, se han ido percibiendo de cada vez más como instituciones elitistas de una cultura sacralizada alejada de la realidad evolutiva de su entorno que ha desembocado en el rechazo y la desafección por gran parte de la sociedad. Para evitar el proceso de desconexión entre los intereses de la población y los de los museos, muchas instituciones han ido adoptando los nuevos planteamientos museológicos -como la Nueva Museología y la Museología Crítica- que desde la década de los 70 del siglo XX han propuesto museos más amables adaptados a las necesidades de la sociedad. Sin embargo, no será hasta la aparición de la Sociomuseología a finales del siglo XX cuando la función social y de servicio a la comunidad de los museos adquiera la máxima relevancia. Se entenderá que la participación del público es una estrategia esencial para fundamentar instituciones centradas en las personas y relevantes en sus entornos, en las que los objetos de la colección se sitúan en el mismo nivel de importancia que la relación con los públicos y las narrativas se construyen de una manera horizontal, escuchando las voces internas y externas de la institución.

En este contexto se sitúa el proceso de transformación museológica del Museo del Calzado y de la Industria de Inca (Mallorca). Aunque hacía décadas que se venía debatiendo acerca de la necesidad de un museo en la ciudad dedicado a su industria más característica, el momento en el que finalmente se inauguró (2010), fue percibido como el cementerio de un sector que estaba pasando por una profunda crisis que comportaba el cierre de muchas fábricas y la consiguiente pérdida de empleos, siendo también una herida emocional para muchas familias que habían heredado un oficio convertido en una seña de identidad local. El Museo fue concebido desde postulados cercanos a museologías tradicionales en cuanto a una exposición sacralizada de los objetos, sin apenas recursos de mediación y sin una colaboración activa de la comunidad. Como consecuencia, durante los primeros años de vida, apenas fue visitado por público local, porque desconocía su existencia, lo menospreciaba o directamente mantenía una actitud de indiferencia. En el marco de esta tesis doctoral, desde finales de 2017 se ha intentado, a través de los estudios de público y la participación comunitaria, darle un giro conceptual y cambiar la percepción que de él tenía su comunidad de referencia. Así, desde los postulados de la Sociomuseología se han asentado las bases para construir una relación de confianza con los habitantes de la localidad quienes han tenido un papel decisivo en la reconceptualización del Museo.

Con esta tesis doctoral se ha pretendido mostrar la eficacia de la implementación de los postulados de las Museologías Sociales para transformar instituciones museísticas afectadas por un proceso de rechazo y desafección de su entorno próximo, describiendo una metodología de trabajo válida en la que los estudios de público son una herramienta fundamental. Además, se ha intentado poner en valor los museos locales, demostrando ser una tipología muy apropiada para encarnar los postulados de las nuevas corrientes museológicas que hacen de la participación comunitaria y la acción social unas de sus principales razones de ser.

Resum

Des del darrer terç del segle XX la institució museística ha viscut una crisi en els seus plantejaments conceptuals que l'ha portat a qüestionar-se si les seves funcions tradicionals de conservació, exhibició i investigació són suficients per justificar-ne la supervivència en termes de rellevància social. I és que, els grans museus de tall tradicional, els coneixements dels quals són construïts de manera jeràrquica per un grup d'intel·lectuals que emprava un codi hermètic per a la gran majoria de la població, s'han percebut cada vegada més com a institucions elitistes d'una cultura sacralitzada allunyada de la realitat evolutiva del seu entorn que ha desembocat en el rebuig i la desafecció per gran part de la societat. Per evitar el procés de desconexió entre els interessos de la població i els dels museus, moltes institucions han anat adoptat els nous plantejaments museològics –com la Nova Museologia i la Museologia Crítica– que des de la dècada dels 70 del segle XX han proposat museus més amables adaptats a les necessitats de la societat. Tot i això, no serà fins a l'aparició de la Sociomuseologia a finals del segle XX quan la funció social i de servei a la comunitat dels museus adquireixi la màxima rellevància. S'entendrà que la participació del públic és una estratègia essencial per fonamentar institucions centrades en les persones i rellevants en els seus entorns, on els objectes de la col·lecció se situen en el mateix nivell d'importància que la relació amb els públics i les narratives es construeixen d'una manera horitzontal, escoltant les veus internes i externes de la institució.

En aquest context, se situa el procés de transformació museològica del Museu del Calçat i de la Indústria d'Inca (Mallorca). Tot i que feia dècades que es debatia sobre la necessitat d'un museu a la ciutat dedicat a la seva indústria més característica, el moment en què finalment es va inaugurar (2010), va ser percebut com el cementiri d'un sector que estava passant per una profunda crisi que comportava el tancament de moltes fàbriques i la consegüent pèrdua de llocs de treball, així com una ferida emocional per a moltes famílies que havien heretat un ofici convertit en un senyal d'identitat local. El Museu va ser concebut des de postulats propers a museologies tradicionals quant a una exposició sacralitzada dels objectes, gairebé sense recursos de mediació i sense una col·laboració activa de la comunitat. Com a conseqüència, durant els primers anys de vida, amb prou feines va ser visitat per públic local, perquè en desconeixia l'existència,

el menyspreava o directament mantenia una actitud d'indiferència. En el marc d'aquesta tesi doctoral, des de finals de 2017 s'ha intentat, a través dels estudis de públic i la participació comunitària, fer-li un gir conceptual i canviar la percepció que en tenia la comunitat de referència. Així, des dels postulats de la Sociomuseologia s'han establert les bases per construir una relació de confiança amb els habitants de la localitat els qui han tingut un paper decisiu en la reconceptualització del Museu.

Amb aquesta tesi doctoral s'ha pretès mostrar l'eficàcia de la implementació dels postulats de les Museologies Socials per transformar institucions museístiques afectades per un procés de rebuig i desafecció del seu entorn proper, descrivint una metodologia de treball vàlida on els estudis de públic són una eina fonamental. A més, s'ha intentat posar en valor els museus locals, demostrant ser una tipologia molt apropiada per encarnar els postulats dels nous corrents museològics que fan de la participació comunitària i l'acció social una de les seves principals raons de ser.

Abstract

Since the last third of the 20th century, museum institutions have been in crisis due to their conceptual approach, which has led to question whether the traditional purposes of preservation, exhibition and research are sufficient to justify their survival in terms of social relevance. The large traditional museums, the knowledge of which is generated in a hierarchical manner by a group of intellectuals who use a code that remains hermetic to the vast majority of people, have been increasingly perceived as elitist institutions with a sacralised culture that has little to do with the ever-changing real world, prompting the rejection and disaffection of a large part of the population. To avoid the growing disconnection between the interests of society and those of museums, many institutions have adopted the new museological approaches (such as New Museology and Critical Museology) proposed since the 1970s by friendly museums willing to listen to the needs of society. However, it was not until the emergence of Sociomuseology at the end of the 20th century that the role of museums in serving society and communities became of utmost importance. This approach understands public engagement as a key strategy for consolidating institutions with a people-oriented focus and a relevant role in their environment, in which collection pieces are as significant as the relationship with the public and the narratives are developed horizontally by listening to the internal and external voices of the actual institution.

The process of museological transformation of the Museum of Footwear and Industry in Inca (Majorca) fits into this context. Although the need for a museum dedicated to the most emblematic industry of the town was a matter of debate for decades, its opening in 2010 made people perceive it as the graveyard of a struggling sector facing the shutdown of many factories and the consequent loss of employment. It also had an emotional impact on many families, who had inherited a trade that had undoubtedly shaped the town's identity. The museum was built on postulates close to

traditional museum studies promoting the sacralised exhibition of items, with little mediation resources and without the active collaboration of the community. As a result, it was hardly visited by the local public during the first years after its opening, either because they were unaware of its existence or despised it, or because they simply showed no interest. As part of this doctoral thesis, there has been an attempt since late 2017 to turn the concept around and change the perception that the local community had of the museum by promoting visitor research and community engagement. Thus, based on the postulates of Sociomuseology, the foundations were laid with a view to building a relationship of trust with the locals, who played a decisive role in the re-conceptualisation of the museum.

The aim of this doctoral thesis is to prove the effectiveness of the implementation of the postulates of Social Museology in transforming museum institutions affected by the rejection and disaffection of their immediate environment. It contemplates a valid working method in which visitor research is a key tool. Furthermore, an attempt has been made to highlight the value of local museums, demonstrating that they are very suitable for embodying the postulates of modern museological approaches that have made community engagement and social activity one of their main *raison d'être*.

Introducción

¿Para qué sirve un museo? Contestar a esta cuestión sin hacer referencia al contexto en el que se insiere, sería banalizar las respuestas, obviando la realidad de una institución que ha ido cambiando a lo largo de los siglos desde que surgieron los que hoy en día se consideran los primeros museos de la historia, teniendo al *Museion*, de Alejandría, fundado en el siglo III a.C., como el antecedente más lejano (Hernández, 2006, p. 18).

Entonces, aceptando que el concepto de museo ha ido evolucionando desde sus inicios hasta la actualidad, parece más oportuno preguntarse “¿para qué sirve un museo en el siglo XXI?”. Superadas sus funciones básicas -conservación, exhibición y documentación-, en 2023, un museo es mucho más que un lugar donde se conservan, muestran e investigan objetos. En la actualidad, un museo, y especialmente uno local, carece de sentido si no está abierto a su comunidad para dar respuesta a sus necesidades e inquietudes, y es que, como se diría en la XVIII Conferencia Internacional del MINOM (Movimiento Internacional para una Nueva Museología) recogida en la Declaración de Córdoba de 2017, “un museo que no sirve para la vida, no sirve para nada” (MINOM- ICOM, 2017).

Durante siglos, el museo se ha erigido de espaldas a la comunidad, constituyéndose como un centro de saber erudito donde se custodiaban colecciones cuyo acceso estaba restringido. El consumo cultural, por tanto, ha estado limitado durante mucho tiempo a ciertas clases sociales dominantes, por lo que la propia concepción de las instituciones museísticas no contemplaba la necesidad de orientar sus acciones en cuanto a su inclusión o capacidad social transformadora.

No es un tema baladí, pues como se verá más adelante, la nueva definición de museo aprobada en agosto de 2022 por el International Council of Museums (ICOM) -la organización museística más importante del mundo-, recuerda la importancia de que esta institución sea un lugar participativo y transparente, en colaboración activa con y para diversas comunidades (ICOM, 2022).

Desde la aparición de las nuevas corrientes museológicas en la década de los 70 del siglo XX, la Sociomuseología, surgida a su vez como una evolución de la Nueva Museología y la Museología Crítica, se ha postulado precisamente como una concepción de la práctica museística posicionada en la necesidad de destacar el papel primordial que debe de tener la sociedad en el museo de hoy en día y viceversa.

La historia que ocupa los seis años de investigación de esta tesis doctoral es la del Museo del Calzado de Inca, un museo local que, a pesar de nacer con la voluntad de homenajear la historia industrial de una ciudad de centenaria tradición zapatera y fuerte vinculación identitaria con el oficio, se inauguró en 2010 desde una perspectiva museológica tradicional en un momento de malestar y crisis en el sector del calzado por el cierre de numerosas fábricas de la zona. Y es que, aunque la idea de realizar un

museo dedicado al calzado en Inca había sido una cuestión debatida e incluso deseada desde hacía años, la realidad es que, como se desarrollará más adelante, en el momento de su inauguración, más que como un homenaje, el museo se percibió como una especie de monumento funerario “en honor” a la menguante industria que aún luchaba por sobrevivir. ¿Cómo era posible que un museo que representaba la identidad de una comarca orgullosa de su pasado industrial no contara con mayor apoyo y arraigo entre la sociedad?

El Museo del Calzado de Inca, a pesar de haber nacido en pleno siglo XXI, fue concebido sin contar suficientemente con la comunidad que lo debía albergar, por lo que, apenas unos años después de su inauguración, la frialdad de la ciudad con respecto a su museo era una evidencia de la necesidad de emprender acciones contundentes para tender puentes entre ambos. Reconociendo el potencial social del Museo, se planteó que una investigación de público, exhaustiva y rigurosa, que tuviera como población principal de estudio a los habitantes de Inca, podría ser una herramienta básica para conseguir este objetivo.

El marco conceptual de esta investigación pretende asentar los fundamentos teóricos para justificar el cambio de paradigma museológico de las instituciones del siglo XXI como vía para facilitar su supervivencia en términos de relevancia social a través de una propuesta metodológica que contextualice la transformación experimentada en el Museo del Calzado y de la Industria de Inca.

Para ello, se van a tratar conceptos relativos a la crisis de la institución tradicional, los condicionantes del consumo cultural en museos y los efectos de la democratización cultural, la Sociomuseología como marco teórico del museo centrado en las personas, sus tipologías principales, los estudios de público como propuesta metodológica para caminar hacia el cambio de paradigma y varios ejemplos de museos concebidos desde los nuevos planteamientos museológicos o bien que han experimentado una transformación. La bibliografía consultada ha sido extensa; sin embargo, en algunas ocasiones ha sido imposible recurrir a la fuente original, por lo que se han tenido que usar traducciones de otros autores.

Por otra parte, y a colación de lo recientemente expuesto, en varias investigaciones propias realizadas anteriormente, se había podido detectar un distanciamiento evidente entre los intereses de la población y la asistencia a museos, exposiciones y galerías. En estas investigaciones se trabajó con metodologías relativas a los estudios de público y análisis de datos cuantitativos y cualitativos a partir de varios estudios de caso, por lo que en el planteamiento de la investigación empírica que ocupa esta tesis, se ha aprovechado también la experiencia previa en investigaciones similares que además sacaron a la luz el potencial de los estudios de público como una herramienta fundamental y muy útil para la gestión cultural y la ampliación de públicos.

Además, el doble papel -como investigadora y como directora desde octubre de 2017 del Museo del Calzado-, ha sido crucial a la hora de poder emprender una analítica

ambiciosa que tuviera como marco de experimentación la gestión íntegra de un museo gracias a la libertad de acción y toma de decisiones que esto representa. Esta investigación se propone ir más allá del marco teórico aportado por investigaciones recientes en ámbitos similares, para poder experimentar y llevar a la práctica, teorías e hipótesis formuladas anteriormente, y que en el marco de este estudio se han podido probar y analizar.

Por otra parte, este trabajo se ha inspirado en la mayoría de las normas APA7 tanto para el formato como para las citaciones bibliográficas y en los criterios de formato de las tesis doctorales en la Universidad de las Islas Baleares.

En definitiva, se considera humildemente que las conclusiones de esta investigación se pueden tomar como ejemplo práctico de la manera como los conocimientos sistemáticos obtenidos a partir de las investigaciones de públicos pueden ser utilizados para transformar un museo en su totalidad, con especial importancia en la relación con su comunidad y su público.

En otras palabras, con esta investigación se pretende establecer una herramienta válida basada en los estudios de público para su aplicación en la Museología Social - también conocida como Sociomuseología o Altermuseología (Pereira, 2012, p. 45)- como metodología para la transformación de un museo a partir del estudio de caso del Museo del Calzado y de la Industria de Inca.

PARTE I

CAPÍTULO I. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

“Examina las tradiciones en su contexto global contemporáneo, en colaboración estrecha con las mismas comunidades”. Michael Atwood Mason, Smithsonian Institute, 2017.

1. Planteamiento y Justificación de la Investigación

Hasta bien entrado el siglo XX, el museo ha ido heredando la percepción que se tenía desde principios del siglo XIX: un lugar sacralizado, elitista, alejado de los intereses de la sociedad y de la capacidad de entendimiento del gran público. Pensadores influyentes y significativos en el contexto occidental, tales como Goethe en 1811, compararon el museo con un templo religioso donde era imprescindible estar en silencio para experimentar una especie de emoción divina (Pérez Santos, 2000, p. 9). No se trataba de una perspectiva aislada: la experiencia de Goethe no era más que el ejemplo del sentir de una época, consolidado en el imaginario popular.

Esta tesis doctoral analiza el cambio de concepción museológica de muchas instituciones para superar el planteamiento tradicional descrito y convertirse en museos centrados en las personas, inclusivos, participativos, con gran potencial de cambio, arraigo y servicio a la comunidad, sin por ello olvidar sus funciones básicas de conservación, investigación y exhibición de la colección. Este nuevo enfoque se asienta en los principios de la Museología Social -como se desarrollará más adelante-, que entiende el acto museal como aquel en el que museo, comunidad y patrimonio se sitúan al mismo nivel de importancia (Navajas, 2012, p. 247).

Esta idea encuentra sus fundamentos en las bases de la Nueva Museología surgida a finales de los años 60 del siglo XX en Francia, que busca la democratización cultural y potencia la función social del museo (Navajas, 2018), y en la Museología Crítica, surgida a finales del siglo XX y que entiende el museo como lugar de conflicto, negociación, revisión cultural, y donde se propicia la confluencia y contacto (Clifford, 1999).

Aunque han pasado varias décadas desde el surgimiento de los planteamientos innovadores en términos de Museología Social, no todos los museos han implementado esta nueva concepción, manteniéndose bajo los principios de museologías más tradicionales. Este era el caso del Museo del Calzado de Inca (Mallorca), un museo pequeño y con pocos recursos, concebido en la década de los 2000 sin tener en cuenta las nuevas corrientes museológicas que otorgaban a la sociedad un papel primordial y participativo en el funcionamiento de la institución, experimentando, como consecuencia, una relación distante con su entorno.

A finales de 2017 se realizó una diagnosis de la situación de la institución y se inició la conceptualización de la investigación empírica acorde con los principios de la Museología Social -presentada en la segunda parte de la tesis doctoral- con el objetivo de revertir la relación de indiferencia de la comunidad respecto del museo.

Con el fin de conseguir acercar el museo a la ciudadanía para que lo percibiera como un lugar amable, participativo e inclusivo, se decidió implementar un estudio de público que tuviera como población principal los habitantes de Inca además de fomentar la participación comunitaria.

Los estudios de público (también llamados estudios de visitantes) se enmarcan en el contexto de la ya citada Museología Crítica, en la que se produce un cuestionamiento del museo que se propone como un agente de cambio y debate social. Por ello, la Museología Crítica considera los estudios de público como una herramienta esencial para la mediación entre visitantes y colecciones museográficas, como se desarrollará más adelante. Además, tal y como indica el Laboratorio Permanente de Público de Museos (de ahora en adelante LPPM), proyecto llevado a cabo desde 2007 por la Subdirección General de Museos Estatales dependiente del Ministerio de Cultura Español, la investigación sobre el público debe convertirse en un instrumento de gestión integrado en la actividad habitual de los museos, ya que permite planificar y programar teniendo en cuenta los intereses y necesidades de los visitantes (Laboratorio Permanente de Público de Museos, s.f.).

Aunque a nivel nacional e internacional los estudios de público en museos son una realidad que cuenta con más de 100 años de vida (desde que, como se verá más adelante, Benjamin Ives Gilman publicara su obra *Museum Ideals of Purpose and Method* en 1918), no existen estudios de público rigurosos ni exhaustivos en el ámbito de Mallorca ni de Baleares; los pocos museos que han emprendido estudios de público de forma más sistematizada lo han hecho centrándose únicamente en datos cuantitativos relativos al número de visitantes o en el análisis de su perfil socio-demográfico. Tampoco existen en el contexto balear estudios específicos sobre museos locales ni sobre la implementación de los postulados de la Sociomuseología en el territorio.

En cuanto a estudios de museos en ámbito balear, en un sentido más amplio, destaca la reciente tesis doctoral de Lourdes Melis Gomila, *Museos y Turismo Cultural en las Islas Baleares* (2021), en la que se describe de manera detallada el mapa museístico de las Islas Baleares y su relación con el turismo cultural.

La presente tesis doctoral pretende contribuir a superar el vacío bibliográfico en una temática tan específica como los museos locales, los estudios de público y la Sociomuseología, en la medida de que en Mallorca no existen investigaciones similares.

Por otra parte, la investigación empírica de la presente tesis doctoral se ha basado en la transformación del Museo del Calzado. Para contextualizarla, se han analizado otros casos de estudio de museos nacionales e internacionales transformados mediante la

implementación de las nuevas concepciones museológicas citadas en las que los estudios de público y la participación comunitaria han tenido un papel esencial.

Así pues, esta investigación se basa en la utilización de las diferentes metodologías seguidas en los estudios de público -explicadas en los siguientes puntos-, para situar en primer término a los habitantes de la comunidad como los principales destinatarios potenciales de la acción de la institución, sin descuidar, por otra parte, el análisis de los visitantes presenciales, así como del no público (como se explicará, aquellas personas que no visitan los museos).

Como se procurará exponer en la investigación, los estudios de público pueden mejorar las relaciones entre comunidad y museos, por lo que se considera que la implantación de este tipo de estudios en el Museo del Calzado de Inca va a permitir una mejor conexión con la comunidad de referencia manifestada a través de la aceptación y la satisfacción con los cambios propuestos derivados de dichos estudios y que las relaciones pasen de la indiferencia o el rechazo a las de confianza.

Además, una de las características de este estudio empírico es la voluntad de exhaustividad y su duración en el tiempo, ya que se inicia en noviembre de 2017 y finaliza en mayo de 2023. Sin embargo, lo que se considera realmente valioso es el análisis de la eficacia de la metodología propuesta en el proceso de transformación del Museo del Calzado a lo largo de seis años, estudiando el antes y el después de su aplicación en la institución. Otras tesis doctorales similares publicadas recientemente (Tiburcio, 2015; Castejón, 2019) han ofrecido una interesante visión teórica aportando una propuesta metodológica para ser implementada en el futuro. En la investigación que nos ocupa, no solo se va a hacer una propuesta metodológica teórica, sino que, además, con total libertad de acción, ya que la doctoranda es a la vez directora de la institución, se intentará probar la eficacia de la metodología planteada aplicándola en un museo concreto durante un periodo extendido en el tiempo.

En definitiva, la presente tesis desea documentar y analizar el antes y el después de un museo tras la implementación de estos estudios y la participación comunitaria como herramienta para la Sociomuseología. Se trata de analizar una metodología de transformación como ejemplo especial de caso que se puede exportar, con los cambios acontecidos y su importancia para la comunidad y los visitantes de fuera, a partir de un planteamiento conceptual, establecimiento de objetivos e hipótesis y aplicación práctica para la comprobación y análisis de unos resultados, por lo que se pretende poder inferir conclusiones extrapolables a otras instituciones y poner en valor un museo a partir de la reflexión y evolución del mismo con el trabajo comunitario.

2. Objetivos, Preguntas e Hipótesis

Los objetivos fundamentales de la investigación son:

- Analizar la transformación del Museo del Calzado de Inca en términos de gestión, relación con la comunidad y el entorno, público y experiencia de visita, tras la aplicación de los postulados de la Sociomuseología y la implementación de un exhaustivo estudio de público.
- Describir, probar, analizar y formular una metodología de transformación museológica como ejemplo especial de caso exportable a otras instituciones.
- Contribuir a la puesta en valor de los museos locales a partir de su visibilización, teorización y generación de literatura específica.

Los objetivos inducen y plantean ciertas preguntas de investigación siempre vinculadas al Museo del Calzado como estudio de caso:

- ¿Cómo ha sido la transformación del Museo del Calzado de Inca en términos de gestión, relación con la comunidad y el entorno, público y experiencia de visita, tras la aplicación de los postulados de la Sociomuseología y la implementación de un estudio de público exhaustivo?
- ¿Es posible formular una metodología de transformación museológica exportable a partir del estudio de caso específico del Museo del Calzado?
- ¿De qué manera ha contribuido el análisis y reflexión de la evolución del Museo del Calzado a la visibilización y puesta en valor de los museos locales?

En cuanto a las hipótesis, una primera es que la transformación de una institución museística -desde una concepción tradicional decimonónica, hasta su conversión dentro de los postulados de la Sociomuseología-, puede llevarse a cabo a partir de la participación comunitaria y la realización de un exhaustivo estudio de público entendido como herramienta válida y recurrente para la gestión del nuevo paradigma de museo del siglo XXI.

Una segunda hipótesis es que la implementación de un estudio de público exhaustivo significa una mejora determinante tanto en la relación del museo con su entorno y sus visitantes, como en su gestión.

3. Metodología General y Desarrollo de la Investigación

Teniendo en cuenta los objetivos y las preguntas de investigación planteados, la tesis doctoral se ha llevado a cabo en dos fases diferenciadas. **La primera parte del estudio** se ha centrado en describir un marco conceptual que, sin pretender ser exhaustivo, permita situar la transformación del Museo del Calzado de Inca en el contexto museológico internacional actual. **La segunda parte** compone el grueso de la investigación. Se trata de un **estudio de caso** exhaustivo con carácter instrumental sobre el Museo del Calzado y de la Industria de Inca y su transformación a lo largo de los años desde su conceptualización inicial -con planteamientos tradicionales- hasta el cambio experimentado con la aplicación de los principios de la Museología Social teniendo dichos estudios y la participación comunitaria como sus herramientas fundamentales. El estudio de caso se ha dividido a su vez en una investigación empírica basada en un análisis documental y de hemeroteca y en un estudio de público.

Así pues, en el marco conceptual de la investigación se analiza **la supervivencia de los museos** a través de la **transformación** experimentada por muchos de ellos en el siglo XXI. El objetivo es conseguir llegar a un nuevo tipo de museo, surgido como materialización de las ideas propuestas en las corrientes museológicas del último tercio del siglo XX -la Nueva Museología y la Museología Crítica-, que, como ya se ha dicho, tuvieron como finalidad superar la idea del museo decimonónico tradicional de corte elitista y alejado de los intereses de la sociedad. Este **nuevo paradigma de museo** se caracteriza por potenciar su función social y participativa, por lo que los denominados ecomuseos, los museos comunitarios y los museos locales se han convertido en los estandartes de las nuevas corrientes museológicas que han visto en el surgimiento de la **Sociomuseología** la evolución natural de sus ideas iniciadas décadas atrás.

Este cambio en la concepción tradicional del museo ha implicado necesariamente una transformación de su **consumo cultural**, es decir, de los hábitos de visita que conforman la **experiencia del visitante**. Este ha pasado de ser un espectador solitario que acude a un ambiente de recogimiento trascendental para aprender una serie de conocimientos que le son dados de manera unilateral y jerárquica por parte de una serie de expertos que previamente han investigado sobre el tema, a ser solicitado como un espectador activo, en un ambiente distendido en el que los relatos del conocimiento se construyen de manera participativa.

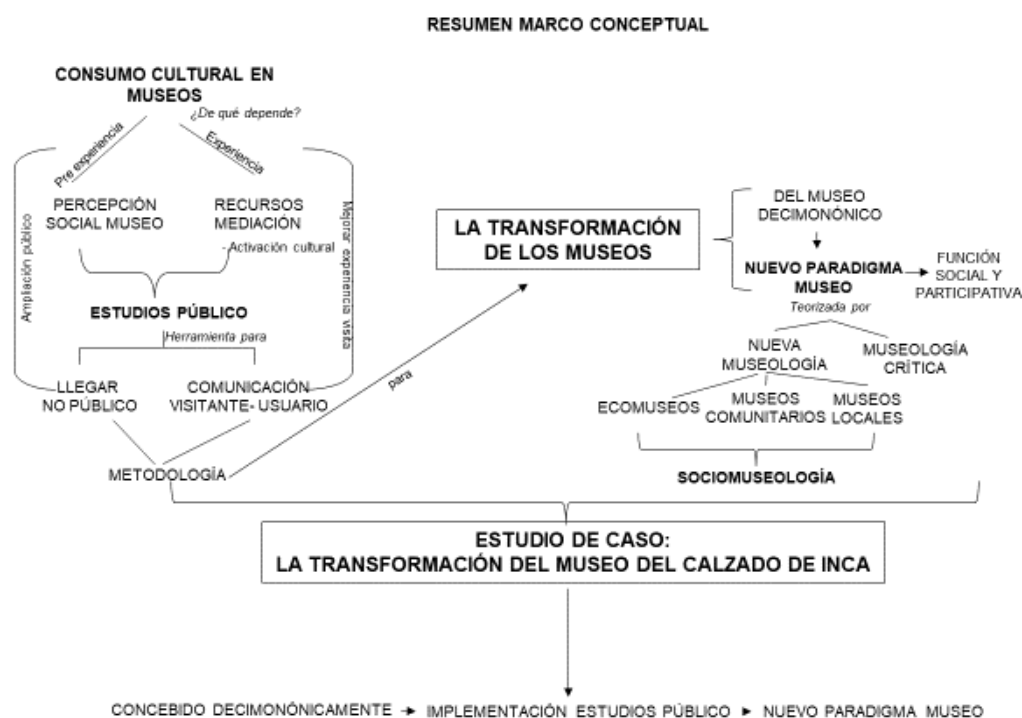
Por otro lado, se verá de qué manera el consumo cultural en museos depende de una serie de condicionantes de la visita. Se trata tanto de aspectos relacionados con la preexperiencia, vinculables con la **percepción social del museo** y las ideas preconcebidas asentadas en el imaginario popular; y con la propia experiencia de visita; es decir, relacionados con la manera como el público se enfrenta al museo, que se sujeta en gran medida a los **recursos de mediación** disponibles que permiten que se produzca la **activación patrimonial** de aquello que se está mostrando.

En este proceso de cambio de hábitos del consumo cultural en museos, los **estudios de público** se erigen como una herramienta fundamental para llegar al no público, para conocer el entorno donde se insiere el museo y para establecer un vehículo de comunicación efectivo con el público visitante para mejorar su experiencia de visita.

Finalmente se va a analizar como ejemplo el caso de otros museos que han experimentado previamente una transformación similar a la del Museo del Calzado de Inca (Figura 1).

Figura 1

Esquema del contenido de la investigación



Nota. Elaboración propia.

La segunda parte de la investigación en la que se desarrolla el estudio de caso del Museo de Calzado, analiza en primer lugar la documentación interna del Museo desde los primeros años en los que se empieza a plantear la idea de construir un equipamiento museístico en el municipio, la hemeroteca y literatura científica vinculada al desarrollo del mismo.

Por otra parte, se ha emprendido un estudio de público de carácter mixto cuantitativo- cualitativo como herramienta metodológica para materializar la renovación museológica de la institución inquera hacia los postulados de la Sociomuseología.

Los estudios cuantitativo-cualitativos se consideran desde los años 80 del siglo XX la manera adecuada de explorar las realidades humanas “retomando tradiciones de

investigación que han dado cuenta de la posibilidad de su integración, combinando el uso de números y narrativas como partes complementarias del proceso de estudio de lo social” (Denman & Haro, 2000, p. 10). Mientras que las técnicas cuantitativas (como los cuestionarios), pretenden estudiar una realidad tangible, simple y fragmentable, libre de contexto con el objetivo de medir, predecir, generalizar, explicar y/o buscar una causa-efecto, las técnicas cualitativas (como los focus group que se explicarán más adelante), buscan estudiar una realidad construida socioculturalmente, múltiple y holística, poniendo énfasis en el contexto de obtención de los datos, con el objetivo de describir e interpretar, descubrir teorías, particularizar, profundizar, comprender y mostrar patrones relacionales (Denman & Haro, 2000, p. 25)

Para el desarrollo del citado estudio de público -entendido como un área de la museología que se dedica a la “investigación de los visitantes de los museos [...] desde un punto de vista amplio, el cual incluye no solo a los visitantes reales sino también a los potenciales e incluso a los llamados no públicos” (Pérez Castellanos, 2016, p. 21)- se ha seguido la clasificación de Pérez Santos (2000) a partir de los modelos propuestos por Screven (1990) y Bitgood y Shettel (1993): evaluación previa, formativa, correctiva y sumativa, si bien las variables estudiadas han analizado aspectos cognitivos, emocionales y experienciales, más allá de los aspectos educativos (defendidos como parámetro evaluativo esencial por Screven).

Según Pérez Castellanos (2016, pp. 26-28), la **evaluación previa** tiene como finalidad “recabar la información necesaria para llevar a cabo el proyecto con apego a las necesidades e intereses de los públicos a los que estará destinado”. La **evaluación formativa** se lleva a cabo paralelamente al desarrollo del proyecto y se realiza mediante la prueba de “modelos o prototipos de los diseños que lo integran” trabajando de manera iterativa, es decir, a partir de repeticiones en las que se pueden realizar ajustes y probar nuevamente. La **evaluación correctiva** “se efectúa en la fase de preapertura o postapertura de una exposición con la finalidad explícita de identificar errores o problemas y hacer los cambios necesarios oportunamente” y la **evaluación final o sumativa** “tiene como propósito valorar los resultados generales del proyecto expositivo y se lleva a cabo durante el periodo en que la exposición está abierta al público”.

Para la ejecución del estudio de público se ha recurrido a la utilización de varias metodologías descritas por Asensio (2000), inspiradas a su vez en técnicas de base antropológica definidas por Falk y Dierking en los 90 del siglo XX: cuestionarios autoadministrados a visitantes presenciales (encuestas realizadas por los visitantes del museo de manera autónoma), cuestionarios a visitantes potenciales (cuestionarios realizados por encuestadores a personas consideradas susceptibles de convertirse en público del museo) y focus group (que, como se desarrollará más adelante, consiste en la realización de grupos de discusión para indagar sobre posibles reacciones y opiniones de los participantes en un tema específico) tanto a la población de Inca como al personal del museo.

Por otra parte, se ha analizado al no público del museo (que suponen el colectivo de aquellas personas con una mínima o nula relación previa con los museos en general) como segmento imprescindible para entender su relación con la sociedad (Hood, 1983; Castejón, 2019). Asimismo, se han tomado en consideración las aportaciones metodológicas de Marilyn Hood (1983) para la realización del sondeo telefónico basadas en su experiencia en el estudio del no público efectuado en el Toledo Museum of Art de Ohio.

Para la diferenciación entre visitantes potenciales y el no público se va a tomar en consideración la definición de Mengin (2001, citada por Tiburcio, 2015, p. 90) según la cual los visitantes potenciales son aquellas personas que no suelen frecuentar museos a pesar de no “no tener ningún motivo para no hacerlo”, y en cambio el no público son aquellas personas que sí experimentan barreras de exclusión que no les permiten acudir.

Para la conceptualización general y el diseño de las encuestas se han tomado como referencia las investigaciones de público emprendidas por el LPPM. Para la recogida de datos, se ha utilizado papel, *tablets*, ordenadores, teléfono, grabadoras audiovisuales, cámaras fotográficas y encuestadores formados. La información obtenida se ha tratado con un programa de análisis estadístico llamado “Survey Monkey” con el que además se han diseñado las encuestas, inspiradas parcialmente en los modelos del LPPM, y se ha generado material de soporte gráfico.

Para la realización de focus group, se han tomado en consideración las aportaciones de Mihalyi Csikszentmihalyi (1991), de Valorie Beer (1994) y las experiencias del Museo Getty de California (Samis & Michaelson, 2017) y del Máster de Museología de la Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía (ENCRyM) de México (2015). De igual importancia es la obra de Orfelio León e Ignacio Montero (2001) en la que se tratan los métodos de investigación en psicología y educación. Además, se ha contado con la asesoría de las profesoras Elena Gervilla y Esther García del departamento de Psicología de la Universidad de las Islas Baleares, y de Eloísa Pérez Santos, profesora titular de Evaluación Psicológica de la Universidad Complutense de Madrid y experta en estudios de público en museos.

Los focus group, por su parte, han sido grabados en vídeo con el consentimiento de los participantes, además de ser transcritos. Se han registrado numerosas fotografías de la ejecución de las diferentes partes del estudio y de las acciones realizadas en la nueva conceptualización del Museo para obtener material documental.

También se ha elaborado un diario del trabajo de campo (ver Anexo 1) en el que aparecen detalladas las acciones emprendidas a lo largo de los años que ha durado la investigación empírica -sobre todo en las primeras fases del estudio-, en el que se indica el día de la anotación y se incluyen observaciones de lo que va aconteciendo en cada momento, ya que como indican Huberman y Miles, “es necesario almacenar, recuperar

y conservar” los datos obtenidos con el objetivo de que “el estudio pueda ser verificado o repetido” (Huberman & Miles, 2000, pp. 250-260).

En la investigación cualitativa se busca reconocer dimensiones del problema que se investiga, que posteriormente serán estudiadas con mayor acotamiento y profundidad. Sin embargo, la recolección, análisis e interpretación de datos en las metodologías cualitativas no son fácilmente reducibles a números (Vera & Villalón, 2005, p.86), por lo que es preciso establecer un sistema determinado de análisis. Se ha seguido el esquema básico de la metodología cualitativa: reducción de datos, exposición de estos y conclusiones requeridas a partir de la técnica inductiva del análisis temático.

Por otro lado, para el análisis se han tenido en cuenta las aportaciones de las escuelas de la Grounded Theory (Teoría Fundamentada) y de la Fenomenología. La Grounded Theory (llamada Teoría Fundamentada o Muestreo Teórico) es una metodología inductiva que se fundamenta en la construcción de hipótesis y teorías a través de la recolección y análisis de datos. Fue desarrollada por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss, y es un tipo de investigación muy utilizado en el ámbito de las Ciencias Sociales. Se trata de la formulación de teorías que permiten al investigador desarrollar una descripción teórica de las características generales de un tema y, al mismo tiempo, basar la descripción en observaciones o datos empíricos (Yancey & Turner, 1986).

La Fenomenología en el ámbito de este estudio es un método de investigación cualitativa inspirado en la filosofía que lleva el mismo nombre. Se busca estudiar un fenómeno específico desde el punto de vista de los participantes:

La fenomenología se interesa por el cómo y no por el qué de las cosas; es decir, le interesa cómo se experimentan las cosas desde una perspectiva en primera persona [...] Se buscan descripciones ricas y complejas de un fenómeno tal como se experimenta concretamente [...] No se interesa por las creencias o las presuposiciones de una determinada experiencia, sino por la forma en la que las personas concretamente la viven (Castillo, 2020, p. 9).

Teniendo en cuenta la implementación de técnicas cuantitativas y cualitativas, cuyos respectivos datos, por su naturaleza, tienen alcances diferentes, se ha procedido a la triangulación de datos como un proceso de integración de la información obtenida por varios métodos, con el fin de que se complementen y se puedan obtener unos resultados finales con una perspectiva global y heterogénea de las mismas preguntas de investigación (Vera & Villalón, 2005, p. 85)

Para el análisis de los cambios implementados en el Museo a lo largo de los seis años de investigación se ha tomado como referencia el método propuesto por Navajas y González (2018) para la aplicación de los postulados de la Sociomuseología: momento de sensibilización provocación, momento de creación y momento de retroalimentación.

Finalmente, se han contextualizado los resultados obtenidos en el marco teórico descrito en la primera parte de la investigación para poder aportar una nueva visión de la temática investigada.

En resumen, la segunda parte de la investigación se compone de las siguientes fases que constituyen la columna vertebral del estudio de caso (Figura 2):

1. Conceptualización del estudio
2. Diagnósis inicial
3. Evaluación previa
4. Conceptualización del nuevo proyecto museológico
5. Evaluación formativa
6. Inauguración del nuevo proyecto museológico: un museo desde y para la comunidad
7. Evaluación correctiva
8. Evaluación sumativa

Figura 2

Resumen de las diferentes fases del estudio de caso y su desarrollo en el tiempo

			2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
CONCEPTUALIZACIÓN INVESTIGACION EMPÍRICA									
EVALUACIÓN PREVIA	Estudio personal del Museo	Focus group							
	Estudio del público potencial y no público	Encuestas piloto							
		Sondeo telefónico							
		Focus group							
Estudio visitantes presenciales	Encuestas								
EVALUACIÓN FORMATIVA	Prueba de los paneles y cartelitas								
INAUGURACIÓN NUEVO PROYECTO EXPOSITIVO									
EVALUACIÓN CORRECTIVA	Estudio visitantes presenciales	Encuestas							
		Focus group							
EVALUACIÓN SUMATIVA	Estudio visitantes presenciales	Encuestas							
		Informatización sistema de entradas							
	Estudio del público potencial y no público	Sondeo a pie de calle							
ANÁLISIS DE RESULTADOS Y REDACCIÓN CONCLUSIONES									
REVISIÓN									

Nota: Elaboración propia.

4. Estado de la Cuestión

La crisis del museo como institución decimonónica ha sido tratada por numerosos teóricos, quienes desde el surgimiento de la Nueva Museología en los años 60 y de la Museología Crítica a mediados de los años 70 del siglo XX, abogan por la necesaria revisión del papel de los museos en la sociedad. Autores como Georges-Henri Rivière, Hugues de Varine-Bohan, o Duncan Cameron para la Nueva Museología, y James Clifford, Joan Santacana, María del Mar Flórez o Lorente para la Museología Crítica, representan algunas de las aportaciones en este ámbito.

A finales del siglo XX, una serie de teóricos plantean la revisión de estas corrientes museológicas para confirmar y acentuar la importancia capital de la función social de los museos y justificar su supervivencia en términos actuales en el contexto de lo que se ha denominado Museología Social. De hecho, las aportaciones teóricas en este sentido son numerosas y variadas, procedentes de autores como Mario Chagas (2007), Joaquim Álvaro Pereira Leite (2012), Francisca Hernández (2012) u Óscar Navajas y González (2018).

Los nuevos enfoques museológicos han propiciado el surgimiento de una serie de tipologías de museos centrados en la perspectiva social. Se trata esencialmente de los ecomuseos, los museos comunitarios y los museos locales. De entre estas tres tipologías, los ecomuseos son los que más literatura han generado, sobre todo en el ámbito europeo y más concretamente en el francés ligados a experiencias industriales. Los museos comunitarios han desarrollado más referencias bibliográficas en el ámbito iberoamericano, pues es allí donde han experimentado un mayor auge. Cuauhtémoc Camarena y Teresa Morales (2008) son algunos de los autores que han trabajado en la definición de este tipo de museos.

Sin embargo, hay que acusar la falta de una bibliografía extensa referida a los museos locales, sobre todo en España. A pesar de esto, en las últimas dos décadas se han publicado trabajos que muestran la significancia que los museos locales han adquirido en nuestro país. En 2006 la revista *Museo. Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España* dedicaba su número 11 íntegramente a los museos locales y a las redes de museos en España, con la publicación de artículos referidos a museos militares, eclesiales, etnográficos, etc., además de casos de estudio concretos relativos al Museo de Valladolid, la Casa-museo Bonsor de Mairena, el Museo del Pueblo de Asturias desde la perspectiva del departamento didáctico, el Museo de Historia de Barcelona, el Museo de las Ferias o el Museo del Mar y de la Sal. También se han publicado una serie de artículos referidos a los museos locales y su comportamiento tras la aparición de las nuevas tecnologías (Cueto, 2006; Sospedra, 2006).

Sin embargo, habrá que esperar hasta el 2008 para la aparición de uno de los trabajos más importantes en el ámbito de la literatura museística relativa a los museos locales en

España, por sus aportaciones conceptuales y su visión panorámica en torno al tema. Sus autores, Joan Santacana y Nayra Llonch, describen al museo local como “la Cenicienta de la cultura”, utilizando este apelativo como título de su libro dedicado a este tipo de museos (2008).

Más recientemente se puede apreciar el auge de los museos locales en ámbito español en la organización de jornadas especializadas, como las realizadas en el Museo Valenciano de Etnología, que en 2022 alcanzaron su novena edición, ahora centrada en “La sostenibilidad y los museos locales” (Educación y Museos, 2022).

Por otro lado, la bibliografía que se ha desarrollado en los últimos años sobre los estudios de público es amplia a nivel nacional e internacional. Aunque los primeros estudios de público realizados para la Asociación Americana de Museos fueron en 1925 de la mano de Edward Robinson, es en la década de los 60 cuando alcanzan una gran notoriedad con las aportaciones de Bourdieu y Darbel en sus estudios del público europeo (1969).

Por lo que respecta a la bibliografía de autores extranjeros, es preciso citar las aportaciones de P. Anderson y Cook (1993, 2004), Stephen Bitgood (2011) -con temas relativos a la psicología ambiental en los museos- o Kevin Moore (2005). Por otra parte, especialistas internacionales, como Emma Nardi han evidenciado el creciente interés por los estudios experimentales en museos y los han atribuido a la grave crisis económica de la década de los años 10 del siglo XXI, al considerar “la importancia de la cultura como medio para combatir un consumismo que las estrecheces económicas no hacen sino exacerbar” (Nardi, citada en Huerta, 2015, p. 230).

Con el objetivo de ampliar los visitantes de museos en el contexto de los estudios de público, las aportaciones de Hood (1983) en la investigación del análisis del no público de museos a partir de su obra “Staying Away. Why People Choose Not To Visit Museums” sientan un precedente importante que va a ser continuado por otros autores en las décadas siguientes.

Por otra parte, la necesidad de implementación de estudios de público en museos ha promovido la creación de instituciones permanentes y específicas dedicadas a este trabajo. “Visitor Studies Association” (EE.UU.), “Observatorio Permanente de los Públicos” (Francia), “Laboratorio Permanente de Público en los Museos” (España), “Observatorio Iberoamericano de museos”, entre otros.

Algunos autores que han investigado los estudios de público en los museos en el contexto español son Mikel Asensio (2000) o Carme Prats (2003). Ángela García Blanco (2008) es otra experta destacada en este terreno, analizando la relación entre público y museo, especialmente en los museos arqueológicos. Por su parte, Eloísa Pérez Santos (2008) ha publicado una importante investigación sobre el estado de la cuestión de los estudios de público en España, así como otras emprendidas en el marco del

LPPM. Elena Pol (2004) y, sobre todo, María del Mar Flórez Crespo (2006) han trabajado los estudios de público en el ámbito del arte de forma más específica.

Siguiendo en el panorama nacional, uno de los primeros museos españoles que dio importancia a las investigaciones en torno al público fue el Museo Arqueológico Nacional (MAN), poniendo en funcionamiento un departamento educativo con el objetivo de establecer puentes con la sociedad y en cuyo proyecto se implicó un equipo de museólogos y el Departamento de Psicología Básica de la Universidad Autónoma de Madrid.

Un dato significativo del valor de los estudios de público en España es la celebración de las Jornadas Público y Museo, impulsadas precisamente desde el MAN en junio de 1992. En ellas se trataron diferentes aspectos concernientes a los estudios de público, tales como métodos de evaluación de exposiciones, eficacia de los diferentes elementos de mediación, diferentes tipos de estudio para el análisis de público (sociodemográficos, comportamentales, de aprendizaje y de impacto), problemática que conllevan los cuestionarios, diseño del espacio expositivo desde el punto de vista del público e influencia en su comportamiento (García, Asensio et al., 1993b).

La trascendencia de su celebración radica en el foco de interés que se tenía hace cerca de 30 años sobre estos temas relativos a los estudios de público en nuestro país y en la relevancia de las personas que participaron, muchas de ellas autores de referencia en España para el estudio que aquí se trata: Carmen Prats, Eloísa Pérez Santos, Mikel Asensio o Ángela García Blanco. Además, cabe destacar la diversidad y actualidad de los temas tratados, aún en plena vigencia.

Las conclusiones que se extrajeron pueden ser aplicadas para la reflexión contemporánea en torno a los estudios de público: la preocupación por la adecuada implementación de las diferentes técnicas de estudios de público atendiendo a los objetivos estipulados, la necesidad de establecer investigaciones rigurosas para poder obtener resultados fiables o las dificultades que, sin embargo, tienen los museos para emprender este tipo de trabajos.

En el presente contexto de revisión de la manera cómo los museos se presentan a la sociedad, es necesario entender los condicionantes de la visita, tanto relativos a factores internos como externos al propio museo. Pierre Bourdieu (2003) se considera el principal y más influyente autor en relación con los parámetros que influyen en el consumo cultural en referencia a la visita a museos. Corcuff (2007), sin embargo, revisa los planteamientos sociológicos de Bourdieu, de los que critica las limitaciones derivadas de su tendencia excesivamente dominocéntrica, de la misma manera que Rosas Mantecón (2009), a pesar de aceptar la teoría de Bourdieu acerca de la relación de las clases sociales y la formación del gusto, también se distancia al considerar que es excesivamente determinista. Autores como la citada Hood (1983) o McManus (1991) describen en sus investigaciones las diferentes situaciones conflictivas por las que debe de pasar un visitante de museos.

Otros estudiosos que han trabajado la experiencia del visitante en el museo son Falk y Dierking (1992), Moore (2001), Rosas Mantecón (2009), Simon (2010) y, en ámbito español, Asensio (2000), Hervás (2009), Pastor Homs (2011), Pérez Santos (2013-2022), Jiménez Blanco (2013) y García Blanco (2013). El LPPM publica en 2013 *Conociendo a nuestros visitantes. La experiencia de la visita al museo*, un trabajo en el que se busca ahondar en las sensaciones experimentadas por el público en su visita a museos y la manera en la que se relacionan estas sensaciones con la satisfacción experimentada.

En el área concreta de los factores externos entendidos como condicionantes de visita, se estudia la percepción social de los museos. En la actualidad se ha propuesto la necesidad de fomentar un cambio en la imagen asociada a los mismos, para que en lugar de ser percibidos como elitistas y alejados de los intereses de la sociedad, sean vistos como lugares de encuentro amables y cercanos. Algunos de los autores destacados en este campo son Falk y Dierking (1992) y Moore (2001), porque llevan a cabo sendas investigaciones que muestran la consolidación en el imaginario popular de los museos como lugares elitistas y sacralizados alejados de los intereses de la sociedad.

La substitución de la idea de museo como templo por la de museo como ágora es una metáfora comúnmente empleada por museólogos de finales del siglo XX, como Dujovne (1995), si bien aparece una primera referencia en las aportaciones de Duncan Cameron (1971) y John Kinard (1972) a partir de su experiencia en la creación de un museo como centro de la comunidad en el Anacostia Community Museum (Anacostia Community Museum, s.f.). Ya en 2000, autores como Santiago Palomero, Isar o Carla Padró, continuaron con esta analogía (Barrio, 2017, p. 207). El LPPM ha emprendido varias investigaciones con el objetivo de conocer, entre otras cuestiones, la percepción social de los museos entre los visitantes y el no público: *Conociendo a nuestros visitantes. La experiencia de la visita al museo* (2013), ya citada, es una de ellas.

En cuanto a los condicionantes internos, los recursos de mediación son analizados como determinantes en la experiencia del público en la visita al museo. Las primeras investigaciones son de 1916, cuando Gilman habla de la necesidad de revisar la manera como los objetos están expuestos en los museos. Prácticamente un siglo después, autores como Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin (2011), Falk y Dierking (2013), Bračun Sova y Kemperl (2016) y, en ámbito español, García, Asensio y Pol (1992) investigan acerca del concepto de mediación en los museos, después de que Lowenthal (1993) teorizara décadas antes sobre el patrimonio como construcción social que selecciona y engloba determinados rastros que hacen omnipresente nuestro pasado y que debe de ser activado e interpretado.

Igualmente, Renée Sivan (1996) y Rusillo (2012) diferencian entre recurso y producto patrimonial una vez que se ha producido una activación o mediación. En línea similar, Santacana y Llonch (2008) tratan la necesidad de que el patrimonio cultural esté decodificado para que pueda convertirse en un activo social y turístico real.

El cambio de concepción de los museos y del visitante ha ido acompañado de una necesaria alteración en la manera en la que se relacionan. Las personas se convierten en el principal foco de atención de las instituciones museísticas, así como en el centro de sus investigaciones. Desde el visitante pasivo -receptor de conocimientos- al visitante activo -del que se espera una participación que incluso llega a implicar la construcción de narrativas de conocimiento propias-, se ha producido un giro radical en la concepción del público teorizada por autores como Hervás (2009) o Samis y Michaelson (2017) quienes analizan la imagen del público que pasa de simple invitado o visitante a convertirse en actor y regidor influyente en la programación de la institución. En ámbito francés se han llevado a cabo importantes investigaciones en este sentido, de la mano de autores como Chaumier, Goldstein, Bigot, Eidelman, Roustan o Le Marec (2014).

Uno de los cambios esenciales que se produce con el surgimiento de las nuevas museologías es el fomento de la participación como estrategia. Es lo que se ha denominado “museologías participativas”, basadas en la participación del público (Chaumier, 2014; Le Marec, 2014).

Una autora a considerar es Nina Simon, quien en su fundamental obra *The Participatory Museum* (2010), expone los motivos por los cuales los museos de la actualidad deberían de plantearse la participación como una estrategia para mejorar -no reemplazar- las instituciones culturales tradicionales (Simon, 2010, p.1); este matiz es muy interesante, pues remarca la idea de que los museos nunca deben de perder su esencia ni traspasar el límite que los pueda confundir con simples centros culturales. La obra se ha convertido en todo un referente para entender lo que significa participación en el contexto de los museos a partir de varios estudios de caso y una fundamentación teórica que recoge aportaciones de John Cotton, Elaine Heumann Gurian, Stephen Weil para hablar de la idea de museos centrados en el visitante; - de George Hein, John Falk y Lynn Dierking para exponer la idea de que los visitantes tienen que construir su propio significado a partir de sus experiencias; y de Kathleen McLean, y Wendy Pollock para promover que sean los propios usuarios los que puedan participar en el proceso de diseño de los proyectos emprendidos en el museo.

Vinculado con este proceso ha surgido un intenso debate en el terreno de la museología acerca de la democratización cultural de los museos, considerada por algunos autores una banalización de los contenidos. Gómez (2006) sitúa el origen de este debate en los museos norteamericanos, quienes han propuesto una dicotomía entre museo educativo y parque recreativo tomando los posicionamientos de Weil y Appleton (2007) como ejemplo de estas dos posturas enfrentadas. Por otra parte, autores como Matey (2011), Falk y Dierking (2013) y Mora (2017) se han dedicado a estudiar la perspectiva educativa en este tipo de instituciones, sin excluir necesariamente el enfoque lúdico dentro de las propuestas formativas.

En cuanto a la aplicación metodológica de las nuevas corrientes museológicas, en los últimos años se han publicado varios trabajos -tesis (Tiburcio, 2005; Castejón, 2019) y

artículos científicos- que exponen planteamientos teóricos próximos a la Sociomuseología a partir de la utilización de estudios de público en museos. Sin embargo, se trata de cuestiones teóricas que no permiten analizar la efectividad real de tales propuestas. Hay otros trabajos que sí llegan a analizar propuestas llevadas a cabo desde la perspectiva de la Sociomuseología, aunque su metodología no contempla estudios de público, sino otras acciones inspiradas en varios teóricos de la Nueva Museología (Navajas & González, 2018).

Es interesante la aportación de Navajas y González (2018) porque hacen una propuesta de aplicación metodológica de los principios de la Nueva Museología a partir de experiencias previas inspiradas por Varine-Bohan (1973). Además, su contribución es interesante puesto que documenta su propia experiencia en la aplicación de los postulados de la Sociomuseología en el proceso de recuperación e interpretación del patrimonio surgido de los vestigios de la batalla del Jarama de la Guerra Civil Española. También los trabajos de Arrieta (2013, 2014) en los que se describen experiencias relativas al cambio de concepto que están experimentando los museos, se proponen como una referencia importante.

El cambio de concepción de los museos con respecto a sus comunidades ha sido estudiado desde diferentes perspectivas en ámbito internacional. Watson (2007), en *Museums and their Communities*, Samis y Michaelson en *Creating the Visitor-Centered Museum* (2017) o Nina Simon (2010), en *The Participatory Museum*, tratan de la importancia capital de las comunidades en el funcionamiento ordinario de los museos en la actualidad. Además, en las obras citadas se exponen numerosos estudios de caso de museos que o bien se concibieron dentro de los postulados vinculados a la Museología Social o bien de museos transformados a partir de metodologías participativas o estudios de público.

En cualquier caso, el valor del proceso de renovación museística a nivel internacional en el que se insiere el caso del Museo del Calzado y de la Industria de Inca, ha motivado el surgimiento de iniciativas y encuentros que persiguen poner en común experiencias transformadoras al estilo del encuentro “El museo Reimaginado”, organizado por la American Alliance of Museums (AAM) y la Fundación TyPA (Teoría y Práctica de las artes). Se trata de un foro donde profesionales, de América principalmente, se reúnen para debatir sobre las capacidades de los museos para favorecer la vida en una sociedad mejor y “reformular la expresión de valores sociales, culturales y ambientales”, analizando casos de estudio de transformación institucional (El museo reimaginado, 2019).

También el “European Museum of The Year Award”, promocionado por el European Museum Forum bajo el auspicio del Consejo de Europa es otra iniciativa que tiene como objetivo premiar la transformación de los museos europeos dentro de los parámetros de la Museología Social y los valores comunitarios, así como las distinciones “The Best in Heritage” de alcance mundial promovidas por el ICOM, para

aqueños proyectos museísticos innovadores que destacan en la gestión de su patrimonio.

CAPÍTULO II. MARCO CONCEPTUAL

“La museología que no sirve para la vida, no sirve para nada”.
Declaración de Córdoba, XVIII Conferencia Internacional de MINOM (Movimiento
Internacional para una nueva Museología), 2017

5. La “Supervivencia” de los Museos en el Siglo XXI

Desde contenedor-mausoleo de obras y objetos hasta institución abierta y dinámica que puede incluso prescindir de un espacio físico para cumplir sus objetivos, el concepto de museo ha ido variando de manera significativa con el paso de los siglos y, de manera acelerada, en las últimas décadas, ligado siempre a las funciones a él atribuidas que se encuentran en estrecha relación con los cambios socioculturales y la sensibilidad de cada época. Tal es la dimensión de la modificación conceptual que se plantea en el ámbito museístico que, como se desarrollará más adelante, varios autores han utilizado las palabras “revolución” (Weil, 2007) y “supervivencia” (Rico, 2003) para referirse al intenso proceso de renovación emprendido por muchos museos en los últimos años.

Aunque el término museo proviene de la palabra latina *museum*, que a su vez deriva de la griega *μουσειον*, utilizada para designar el “lugar de contemplación” o “casa de las Musas” en Atenas (Hernández, 2006), no encontramos las primeras definiciones oficiales de museo hasta principios del siglo XX. Desde estas primeras definiciones hasta la última, consensuada en 2022, el campo de la museología internacional ha vivido un proceso de transformación gradual en el que el mismo análisis de las diferentes nociones oficiales formuladas a través de los años, muestra el viraje que los museos han dado hacia la potenciación de la función social; una función condicionada, como se verá a lo largo de esta tesis, entre otras cosas, por la necesidad de justificar su relevancia en la sociedad actual.

Las citadas definiciones emanan del ICOM, organización no gubernamental y sin ánimo de lucro creada en 1946, la única de alcance internacional, dedicada a la promoción y protección del patrimonio cultural y natural, presente y futuro, material e inmaterial.

En el artículo 3 de sus estatutos del año 1947 reconoce el museo como:

Toda Institución permanente que conserva y presenta colecciones de objetos de carácter cultural o científico con fines de estudio, educación y deleite (placer).

Esta definición constituirá un hito importante en el desarrollo del museo moderno y un punto de referencia con resonancias prácticas en la política museística de varios países. Será a partir de los años cincuenta cuando se inicien las primeras renovaciones museográficas que intentarán cambiar la imagen decimonónica del museo.

Una de las definiciones más importantes es la consensuada el 24 de agosto de 2007, en el acuerdo de los estatutos del ICOM adoptados por la 22ª Asamblea general en Viena (Austria) el 24 de agosto de 2007:

Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y deleite.

En esta definición se puede ver claramente una evolución de la de 1947, ahora mucho más completa y precisa. En la del 2007, se destaca el carácter no lucrativo de los museos y su necesaria vinculación como agente “al servicio de la sociedad”.

Paralelamente a las definiciones ofrecidas por el ICOM, los diferentes países han legislado igualmente el patrimonio cultural y los museos. En el contexto español, de acuerdo con lo dispuesto en el artículo 59, 3, de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español:

Son museos las instituciones de carácter permanente que adquieren, conservan, investigan, comunican y exhiben, para fines de estudio, educación y contemplación, conjuntos y colecciones de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

Vemos como la definición de la ley estatal de patrimonio histórico, 22 años más antigua que la formulada por el ICOM en 2007, cambia los términos para referirse a lo que se expone en el museo. Mientras que la definición del ICOM habla de patrimonio material e inmaterial de la humanidad, la definición de la ley 16/1985 habla de conjuntos y colecciones, y enumera los tipos: de valor histórico, artístico, científico y técnico o de cualquier otra naturaleza cultural. Además, la definición de la legislación española no hace mención alguna a la dimensión social de los museos ni a su necesario carácter sin ánimo de lucro.

En la Ley 4/2003 de 26 de marzo de museos de las Illes Balears con documento normativo en 2019 (Melis, 2021, p. 25), se define museo como:

Instituciones de carácter permanente, sin ánimo de lucro, abiertos al público, que adquieren, reúnen, conservan, investigan, difunden y exhiben para fines de estudio, de instrucción pública, de carácter lúdico y de contemplación, conjuntos y/o colecciones de bienes de valor histórico, artístico, arqueológico, histórico-industrial, paleontológico, etnológico, antropológico, científico, técnico o de cualquier otra naturaleza cultural.

La definición autonómica de 2003, a pesar de ser la más extensa de todas, denotando las referencias tomadas de la estatal, tampoco hace alusión al carácter social que deben tener los museos en la actualidad, y se centra en enumerar las diferentes funciones de la institución y las diversas temáticas o tipologías que pueden contener sus colecciones.

Las leyes estatales y autonómicas, por lo tanto, dan muestra de una concepción más conservadora e inmovilista del museo, no acorde con los cambios experimentados por la institución y reflejados sin embargo en los continuos cambios de definición propuestos por el ICOM.

De hecho, en el 2019 se empieza a debatir en ámbito internacional la necesidad de consensuar una nueva definición que destaque la importancia de la institución como lugar participativo y transparente, en colaboración activa con y para diversas comunidades. Con todo, 2019 marca, de hecho, un hito importante, pues a pesar de que desde el ICOM no se logra un consenso para la nueva definición, sí plantea la necesidad de establecer un mecanismo mucho más estructurado dentro de la misma organización “con el fin de responder a la necesidad de un proceso de consulta democrático y abierto a los comités nacionales, comités internacionales, alianzas regionales y organizaciones afiliadas que constituyen el ICOM” para así formular una nueva metodología de cara al futuro basada en una mayor transparencia en la escucha de las diferentes propuestas (International Council of Museums [ICOM], 2022).

Una de las primeras acciones ha sido la creación del “ICOM Define”, un comité permanente para la definición de museo. Tras cuatro rondas de consulta efectuadas entre diciembre de 2020 y mayo de 2022, en las que se han ido definiendo y votando conceptos y palabras clave que debían aparecer en la definición final, sometidos a un análisis cuantitativo y cualitativo realizado por tres analistas de datos independientes contratados por el ICOM para este fin, el ICOM presenta finalmente dos propuestas que son votadas en la Asamblea General Extraordinaria de Praga en agosto de 2022, con el lema “La fuerza de los museos”. El debate gira en torno a cuatro grandes áreas: el papel clave de los museos como agentes de cambio social, la responsabilidad de los museos para proponer modelos medioambientales sostenibles, los nuevos modelos de museo y la integración de lo físico y lo digital, y el potencial de las nuevas tecnologías para satisfacer las diferentes necesidades de los museos contemporáneos (ICOM, 2022).

Propuesta A:

Un museo es una institución permanente, sin ánimo de lucro, accesible al público y al servicio de la sociedad. Un museo investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial, cultural y natural, de manera profesional, ética y sostenible, con fines de educación, reflexión y disfrute. Los museos operan y se comunican de forma inclusiva, diversa y participativa con las comunidades y los públicos” (ICOM, 2022).

Propuesta B

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos (ICOM, 2022).

Ambas definiciones muestran cambios significativos respecto a la oficial, de 2007. Si bien se recupera la idea de que un museo debe de estar al servicio de la sociedad, se añade la necesidad de que sea un lugar inclusivo, diverso y participativo en el que la comunidad debe de tener un protagonismo fundamental. Finalmente, el 24 de agosto de 2022 se decide en la 26ª Conferencia General del ICOM (Praga), que la nueva definición de museo sea la opción B.

Más allá de la importancia de consensuar una nueva definición de museo adaptada a la realidad actual de estas instituciones, la implementación de un proceso como el descrito demuestra la relevancia fundamental que se otorga a este procedimiento participativo como reflejo de los cambios en el concepto de museo que deberá asumir la institución si, como se espera, ha de ser un referente que justifique su existencia en la sociedad.

Es evidente, por lo que se ha expuesto, que el sector de la museología está viviendo, desde hace décadas, un proceso por el cual su acción social representa una de las funciones fundamentales de la institución. Sin embargo, hasta llegar a la citada nueva definición oficial de museo (2022), ha sido necesario un camino evolutivo marcado por la aparición de una serie de corrientes museológicas en el último tercio del siglo XX que promulgaron la imperiosa necesidad de cambio para justificar su sentido en la sociedad actual.

Uno de los giros radicales de lo que será la concepción del museo vendrá dado a partir de la década de los 70 del siglo XX, cuando se empieza a destacar, de manera directa, su función social para que dejen de ser considerados asilos póstumos, mausoleos o santuarios.

En 1971, la IX Conferencia General del ICOM celebrada en Grenoble y París toma como tema de reunión “El museo al servicio del hombre, hoy y mañana”. La conferencia constituye un giro de las funciones que el propio Consejo Internacional de los Museos viene atribuyendo tradicionalmente a estas instituciones -coleccionar, conservar, restaurar, investigar y comunicar-, y el comienzo de una serie de cambios de orientaciones e impulsos de nuevas actividades y propuestas que han acabado por cuajar especialmente en el convencimiento general acerca de la importancia y obligación que tienen los museos a la hora de desempeñar un papel fundamental en la sociedad, la

educación y la acción cultural, así como en el desarrollo de la comunidad en la que viven.

El nuevo sentido del museo planteado en esta conferencia no es incompatible con las funciones tradicionales del museo descritas por el ICOM, que siguen siendo válidas y necesarias. De todas formas, lo que sí pone de relieve esta conferencia, es que dichas funciones deben de estar al servicio de la humanidad y de una sociedad en continuo cambio.

La conferencia también marca un hito porque se hace referencia por primera vez al término *écomusée* (que se desarrollará más adelante), y propicia la celebración en Santiago de Chile al año siguiente (1972) del seminario de la UNESCO en el que se debate la función social del museo en América Latina contemporánea. Es aquí donde tiene lugar la famosa “Declaración de Santiago” (1972), que preconiza y defiende el museo como instrumento al servicio de la sociedad y de su desarrollo. De hecho, en la citada Declaración, se propone la idea del *museo integral*, es decir, un museo dentro de un entorno social que sea capaz de “promover y alentar el desarrollo las diferentes comunidades, conscientes de que los museos deben desempeñar una función social si quieren sobrevivir en nuestra sociedad contemporánea” (Hernández, 2012, p. 15).

Siguiendo esta línea, doce años más tarde se oficializa la aparición de la Nueva Museología como primera de las corrientes museológicas surgida con la intención de superar la idea de museo decimonónico tradicional. Sus principios se plasman en la Declaración de Québec (1984), en la que además se asientan las bases para las diferentes maneras de entender los museos de finales del siglo XX. Se retoma la idea del museo integral, y se habla del museo global, la museología popular y comunitaria, la ecomuseología y la sociomuseología, partiendo como base común la necesidad de integrar a la población en la acción de los museos, desde un papel central y protagonista en la acción de la institución. Además, todas estas denominaciones ponen de manifiesto la voluntad de que el museo se despoje de los prejuicios de elitismo y esnobismo cultural a él asociados, para aportar una visión más humana y cercana. En la ciudad canadiense se crea también el Movimiento Internacional de la Nueva Museología (MINOM), dirigido por Pierre Mayrand y René Rivard (Hernández, 2012, p. 19). En estos momentos, más que cuestionar el museo, se está debatiendo acerca de la libertad que cada comunidad tiene para decidir la manera de “apropiarse de su memoria material e inmaterial y cómo denominar ese espacio en el que almacenarla, en el caso de que hubiera que denominarlo” (Navajas & González, 2018, p. 40).

Al respecto, es también fundamental la posterior aportación de la Declaración de Caracas (1992), la cual, siguiendo con los principios establecidos en la Mesa Redonda de Santiago de Chile (1972), reconoce que el museo “no es un fin en sí mismo, sino que es un medio que ha de estar al servicio de la comunidad”; el museo ya no puede justificar su razón de ser únicamente en sus colecciones, sino que debe basarse en las ideas y valores “que está llamado a conservar y transmitir sirviéndose de los objetos para comunicarlas”. Otro concepto innovador introducido en la Declaración de Caracas

es la consideración del museo como un medio de comunicación en el que se produce una relación entre el museo y la comunidad de manera bidireccional, a través de un diálogo permanente entre emisores y receptores que se enriquecen mutuamente, para tratar el pasado, presente y futuro “a fin de conseguir una visión global del patrimonio cultural y del proceso histórico que lo ha hecho posible” (Hernández, 2012, pp. 17-18).

Con el paso de los años se fueron distinguiendo dos tendencias en la Nueva Museología. Al respecto, en 1981 André Desvallées publicaba en el suplemento de la *Encyclopedia Universalis* el artículo “La nueva museología” que exponía la existencia de una vertiente de raíz comunitaria, cuyo objetivo era la transformación de las bases del funcionamiento institucional del museo como instrumento al servicio de poblaciones, y otra, mediática, que buscaba el acercamiento de los museos y sus públicos (Le Marec, 2014, p. 293). Según Le Marec, si bien la tendencia comunitaria casi nunca llegó a ser apoyada, no sucedió lo mismo con la mediática. De hecho, la Nueva Museología favoreció la tendencia mediática del museo como una estrategia para acercar la institución a nuevos públicos (Le Marec, 2014, p. 300).

Como se ha expuesto, la importancia capital del nuevo rol político-social de los museos se empieza a desarrollar en los postulados de la Nueva Museología, que a su vez van a ser revisados por la Museología Crítica, extendida a partir de la década de los 80 del siglo XX.

La Museología Crítica, por su parte, es un término que, según Lorente (2006), aparece mencionado por primera vez hacia 1979 en la Reinwardt Academie de Ámsterdam, posicionando a los teóricos holandeses como los pioneros y referentes en cuestiones museológicas para el siglo XXI. El objetivo de la Museología Crítica es ir más allá de la simple vocación democratizadora de la cultura, criticando, entre otras cuestiones, un cierto dirigismo cultural por parte de la Nueva Museología (Santacana & Hernández, 2006, p. 302) y aludiendo a la necesidad de que el museo sea un espacio de conflicto, negociación, revisión cultural y se constituya además como un lugar de “confluencia y contacto” (Clifford, 1999).

En definitiva, la finalidad de la Museología Crítica es:

Promover valores que consoliden una ciudadanía más democrática y participativa, sin ningún tipo de distinciones; es decir, que concibamos los museos como instituciones al servicio de la comunidad, donde lo que prima es un interés por conocer a sus visitantes, y las necesidades y demandas de éstos (Puebla, 2013, p. 14).

Es importante detenerse en la idea de “instituciones al servicio de la comunidad” para comprender la dimensión social que adquiere el museo desde finales del siglo XX. De hecho, se plantea un museo en el que el público -cuestión en la que se incidirá más adelante-, deja de ser un agente pasivo que simplemente contempla aquello que es ofrecido por la institución, para “convertirse en un protagonista activo que participa,

crítica y reflexivamente” (Florez Crespo, 2006, Lorente, 2006). Estos visitantes construyen y establecen prácticas, hábitos y significados (cognitivos y culturales):

Con los que interpretar el patrimonio cultural y el mensaje que brinda el museo, por lo que visitarlo se estima como una experiencia de disfrute y aprendizaje mediante la cual el conocimiento y la difusión del patrimonio generan y alientan en la sociedad un ejercicio de apropiación y reelaboración de su cultura y, con ello, el surgimiento de una conciencia patrimonial (Puebla, 2013, p. 14).

La idea es entender los museos como lugares donde se produce una interacción entre el público, las colecciones y la museología, situados en el mismo nivel, a diferencia de lo que había venido sucediendo en el pasado, en el que las colecciones eran el centro de toda la organización institucional museística (Samis & Michaelson, 2017).

En la misma línea y en ámbito español, se sitúa Elena Puiggròs, quien en su obra *Los museos para el público, un público para los museos* (2005) plantea que actualmente los museos sólo pueden sobrevivir: “si son capaces de transformarse en ágoras, en unos espacios abiertos al diálogo, a la crítica y a la confrontación”, otorgando la responsabilidad de reivindicar estas nuevas potencialidades a la academia y a los ciudadanos mismos, para convertir al museo en un espacio de negociación, donde pueda convergir “la participación del mayor número de ciudadanos en el debate y en la reflexión sobre los referentes patrimoniales que les podrán permitir orientarse en el presente” (Puiggròs, 2005, p. 62).

Lo que plantean estos autores es la creación de instituciones concebidas y gestionadas “con” sus comunidades y visitantes. La idea es que los museos sean lugares de encuentro, ágoras abiertas a la comunidad en los que se pueda crear, compartir y conectar entre diferentes personas teniendo siempre presente que la estructura que todo lo debe articular es el contenido mismo del museo (Simon, 2010).

Un planteamiento interesante es el realizado por Gurian en su obra de referencia *The Essential Museum* (2006). Para la autora, los grandes y prototípicos museos han pasado a la historia. Respondiendo al título de su trabajo, un museo esencial es aquel que deviene importante para la comunidad, capaz de responder a las preguntas de sus visitantes, que se convierten en los protagonistas de la institución que se fundamenta en dar respuesta a sus necesidades. Este cambio radical de concepción implica, además, que el personal responsable del museo ya no se dedique a determinar o interpretar (se entiende una programación, un patrimonio determinado, etc.), para dedicarse ahora a “facilitar” (Gurian, 2006).

El debate se centra, por tanto, en un cambio sustancial de la concepción de los museos. Para que estos sobrevivan es necesario que se centren a partes iguales en el público y en las colecciones. De hecho, autores como Juan Carlos Rico dedican obras cuyo título hace referencia directa a “La difícil supervivencia de los museos” (2003), advirtiendo que, en el caso de que el museo sea incapaz de cambiar para adaptarse a los nuevos tiempos planteando incluso una nueva tipología espacial capaz de contener los

nuevos programas, “pueda quedar en el futuro como una pieza más de su propio contenido” (Rico, 2003, p. 33). Se asoma el fin de una época en la que los museos aparecían como instituciones intimidatorias y sacralizadas, “enamoradas” de los objetos que contenían, para devenir abiertas y amables con una necesaria vinculación social. En definitiva, la estrategia de los museos pasaría por identificar de manera precisa quién es su público y, sobre todo, qué es lo que el museo puede hacer por él (Samis & Michaelson, 2017, pp. 1-9).

Como se desarrollará más adelante, la relación de los museos actuales con sus respectivas comunidades se ha convertido en una prioridad entre aquellas instituciones que han considerado que, para seguir teniendo sentido en la sociedad actual, deben de ser organizaciones vivas con un rol social marcado. Por esto mismo, muchos museos ya no se miden en la actualidad únicamente por sus posesiones internas, tales como sus colecciones, servicios o dotaciones, sino por su proyección externa que contempla los beneficios que comporta tanto a individuales como a la colectividad en donde se inserta. Esto es así hasta el extremo que muchos de los programas de apoyo económico disponibles para financiar a los museos dependen de que la institución sea capaz de demostrar objetivamente la manera cómo su público se va a beneficiar de dicho apoyo. Un museo que no es capaz de proveer un servicio a la comunidad se considera como un derroche de recursos comunes (Watson, 2007, p. 1).

6. Consumo Cultural en Museos

El cambio de enfoque de la institución museística en el siglo XX ha ido ligado al debate en torno al proceso de democratización de la cultura que, a su vez, ha generado cambios en el tipo de experiencia ofrecida a los visitantes, y, por consiguiente, en el consumo cultural en los museos.

Entendemos el consumo cultural como:

Un conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos. Un conjunto de procesos de apropiación y uso de productos en los que el valor simbólico prevalece sobre los valores de uso y cambio (Andrade & Martínez, 2013).

El mismo autor, una década más tarde, actualizaba el término para referirse al consumo cultural como “un escenario de disputas por aquello que la sociedad produce y por las maneras de usarlo” (Rosas, 2009, p. 201).

Un autor fundamental en el ámbito del consumo cultural en los museos es el ya mencionado Pierre Bourdieu, cuyas tesis son una referencia importante. Una de sus principales aportaciones, en este sentido, ha sido poner de manifiesto la diferencia notoria entre accesibilidad teórica de los museos y accesibilidad real. Lo ha planteado en trabajos como *El amor al arte: los museos europeos y su público* (1969) y *El Sentido social del gusto: elementos para una sociología de la cultura* (2003). En *La distinción. Criterio y bases sociales del gusto* (1979) desmonta la idea de que los objetos se pueden entender y valorar por sí mismos.

Aunque buena parte de la investigación de Bourdieu se centra en el consumo de arte, sus conclusiones son extrapolables a otros tipos de manifestaciones culturales. Según Bourdieu el consumo cultural se cimienta en las relaciones simbólicas como modos particulares de usar y consumir bienes (Maestri, 1998).

Bourdieu reflexiona acerca de los parámetros que influyen en el consumo cultural, apoyándose en la tesis de que dicho consumo está ligado a la percepción que varía según la clase social y depende de la adquisición o no de las competencias necesarias para poder decodificar las manifestaciones culturales, siendo estas un signo de distinción. Estas competencias necesarias dependerían del capital cultural, a su vez adquirido a partir del capital escolar (estudios) y el social (familia) (Bourdieu, 2006, pp. 10 – 13).

Una de sus ideas básicas es el concepto de *habitus*, es decir, la manera como el individuo actúa, piensa, se relaciona etc., que es compartida por el resto de componentes de su misma clase, y que depende de un largo proceso de aprendizaje desde la niñez, determinando de esta manera sus gustos estéticos y preferencias. El gusto sería, por lo tanto, una construcción social; no sería algo innato, sino el resultado del modo en que la

vida de cada sujeto se adapta a las posibilidades ofrecidas por su condición de clase (Bourdieu, 2006).

Para dicho autor, el mantenimiento de las clases sociales se daría a partir de la distinción en las prácticas sociales y culturales ejercidas, más allá de criterios económicos. En *El amor al arte* (Bourdieu, 2003) denuncia que la idea de la apariencia de la libertad de acceso a los museos no hace más que reforzar la diferencia social, ya que el acceso a la cultura requiere instrumentos que no están universalmente distribuidos. Sus detentores se aseguran los beneficios de distinción, que aumentan en la medida en que sus instrumentos son más raros.

Dado que nada es más accesible que los museos, y que los obstáculos económicos cuya acción se deja percibir en otros dominios no tienen aquí ninguna relevancia, parece fundada la invocación a la desigualdad natural de las ‘necesidades culturales’. Pero el carácter autodestructivo de esta ideología salta a la vista: si es incontestable que nuestra sociedad ofrece a todo el mundo la pura posibilidad de disfrutar de las obras expuestas en los museos, también es cierto que solo unos cuantos tienen la posibilidad real de llevar a cabo esa posibilidad (Bourdieu, 2003, p. 75).

Una lectura relativamente contemporánea de las tesis de Bourdieu es la aportada por Ana Rosas Mantecón, quien en el fundamental artículo “¿Qué es el público?” (2009) refrenda las teorías de Bourdieu acerca de la formulación del gusto y su relación con la clase social de pertenencia, si bien considera que no es posible una determinación simple entre la clase social. Rosas mantiene que a pesar de que el origen de clase, la familia, la formación escolar y el medio cultural inmediatos “tienen un efecto estructurador y limitador” de las estrategias de decodificación, no es posible una determinación simple ya que “las determinaciones macrosociales no engendran automáticamente los comportamientos de cada público” sino que los públicos se forman a largo plazo, a través de “la vida cotidiana familiar, grupal y la formación educativa” (Rosas, 2009, p. 189)

En cualquier caso, la cultura adquiere sentido sólo para aquél que posee un código específico para decodificarla. Su adquisición es el producto de los efectos acumulados de la transmisión cultural asegurada por la familia y la escuela y que darían como resultado el capital cultural de cada individuo. Esto se fundamentaría en la idea de que “toda percepción cultural implica una operación consciente o inconsciente de desciframiento” (Bourdieu, 1980, 61).

Lo cierto es que esta corriente aperturista iniciada por Bourdieu, marcada por una nueva didáctica en los museos, tiene tanto éxito en Francia que, tal y como indica Jiménez Blanco:

A finales de los setenta el público ya se había convertido en masa y la experiencia cultural, una de las señas de la identidad nacional francesa, había sucumbido ante la fuerza de un turismo cada vez más global. Como había

predicho Baudrillard, todo ello tendría consecuencias: el museo dejaría de tener un sentido patrimonial y educativo para convertirse en un lugar para el ocio y el entretenimiento (Jiménez Blanco, 2014, p. 169).

Lo interesante de la postura defendida por Baudrillard en un famoso texto de 1978 sobre el Centro Pompidou, al que se va a volver más adelante, es la necesidad de confrontar educación y entretenimiento, como si de alguna manera fuera impensable que en un museo donde la gente se lo pudiera pasar bien, adquiriera también conocimientos.

En cualquier caso, la idea de la falsa “pura posibilidad para disfrutar de los museos”, independientemente de su condición social o preparación cultural de la que habla Bourdieu en sus tesis, está en la línea de los postulados surgidos con las corrientes de la Nueva Museología y la Museología Crítica, en los que se abogaba por la necesidad de erradicar esta falsa pura accesibilidad para convertir el libre acceso (en todos los niveles, económico, social y cultural) a los museos, en una realidad.

7. Condicionantes de la Visita

El consumo cultural en museos está íntimamente ligado a los hábitos de visita en los que es imprescindible identificar condicionantes externos -vinculados a la percepción social de los museos y barreras previas- e internos -vinculados a la visita propiamente dicha y los recursos con los que el público cuenta-. Todo ello conforma lo que se denomina experiencia de la visita al museo, que según el LPPM es:

El conocimiento adquirido por las circunstancias o situaciones vividas y que, aplicado a la visita a museos, puede definirse como el aprendizaje espontáneo logrado en la interacción del visitante con el entorno museístico y a tenor de otros procesos sensitivos, emocionales o sociales, que ocurren simultáneamente y que lo potencian, sin que se tenga plena conciencia ello (Pérez Santos, 2013, p. 14).

Tomando como referencia a Falk en colaboración con Dierking en su capital obra *The museum experience* (1992), la visita a un museo se define por la interacción entre el contexto personal, social y físico. A partir de la citada propuesta de Falk, Pérez Santos determina tres tipos de variables implicadas en la experiencia de visitar un museo:

VARIABLES DEL VISITANTE, VARIABLES PSICOSOCIALES Y VARIABLES DEL CONTEXTO FÍSICO, cuya mutua interacción da lugar a un cuarto grupo: son las variables de la interacción entre el visitante, la exposición y las personas del entorno expositivo, de las que resulta la experiencia global de la visita, entendida ésta como un continuum de experiencias (Pérez Santos, 2000 en Pérez Santos, 2013, p. 18)

Para concluir que, en definitiva, la experiencia de la visita a un museo se traduce:

En términos cognitivos (sensación de haber aprendido, orientación, confort, etc.), emocionales (sensación de fascinación, inmersión, olvido de la rutina diaria, etc.) y sociales (sensación de pertenencia e identidad). Estos resultados se relacionan con variables personales, como las expectativas y motivos para hacer la visita o la frecuencia con que se visita museos; con las variables museográficas y ambientales, tales como servicios utilizados, valoración de los elementos museográficos, y, finalmente, con el contexto social, la compañía, ya que es un factor que incide en la interacción con el contexto museográfico y del entorno” (Pérez Santos, 2013, p. 20).

En la citada investigación *Conociendo a nuestros visitantes. La experiencia de la visita al museo* (2013), del LPPM se ahonda en la sistematización teórica de las variables implicadas en la experiencia de la visita. Para ello, identifica y describe las variables más significativas: el confort y la orientación; la curiosidad y la confianza; la fatiga cognitiva frente a la atención; la fascinación, el aprendizaje, la inmersión, la absorción y la diversión; y el aprendizaje significativo y la felicidad (Pérez Santos, 2013). Una vez descrita la propuesta metodológica, de este estudio se extrae, como ejemplo concreto, que los visitantes de los museos españoles estudiados tienen una

experiencia “bastante gratificante”, repitiéndose las sensaciones de “relajación, significación, atención, orientación y confort”. Por el contrario, la sensación menos experimentada es la de la “inmersión” (Pérez Santos, 2013, p. 46).

La importancia de la experiencia del visitante en el museo ha llevado a otros muchos autores a teorizar sobre el tema, teniendo las expectativas previas a la visita y el contexto en el que estas -en el caso de realizarse-, se producen, como una de las cuestiones más analizadas. Al respecto es muy interesante un estudio de Hood (1983) en el que se determina que el no público y el público ocasional valoran por encima de todo realizar actividades sociales y participativas en su tiempo de ocio, y que, sin embargo, no consideran que los museos puedan ofrecer este tipo de experiencias.

Otro de los autores importantes a nivel internacional en el campo de la investigación de públicos en museos es John Falk, quien ha basado sus estudios desde los años 90 del siglo XX en la realización de entrevistas a los visitantes de museos. Como conclusiones a estos trabajos, Falk determina que son varias las motivaciones que llevan a las personas a visitar los museos: desde la búsqueda de lo sublime, hasta la realización de una visita considerada obligada en un viaje, pasando por el mero hecho de pasar un rato agradable con familia o amigos. En definitiva, lo que apunta Falk es que lo que diferencia la gente que visita museos de los que no, es el hecho de que los que sí los visitan perciben los museos como lugares capaces de satisfacer sus necesidades. Además, es interesante la metáfora que Falk dibuja para describir la situación de distanciamiento entre los museos y los visitantes: los museos serían construcciones de las que hacía un lado se habría construido muy cuidadosamente, con la mejor ingeniería, un puente que los conecta con sus colecciones, mientras que, para el otro lado, el puente que debería conectarlos con el público está a medio construir (Falk, 2012, pp. 317 – 329).

Otros estudios más recientes (McGonigal, 2008) analizan las necesidades que los visitantes desean ver cubiertas en su experiencia museística para que esta pueda ser considerada como “feliz”:

- Realizar un trabajo satisfactorio.
- La experiencia de ser bueno en algo.
- Pasar tiempo con gente que nos gusta.
- La oportunidad de formar parte de algo mayor.

McGonigal apunta a la capacidad de los museos para ofrecer experiencias participativas enfocadas en las habilidades de los participantes. Al respecto, Simon considera que mucha gente visita museos en grupos sociales para pasar tiempo en el contexto de algo mayor. Por otra parte, las propuestas participativas de los museos pueden responder a la necesidad de llevar a cabo un trabajo satisfactorio al mismo tiempo que se sienten buenos haciéndolo (Simon, 2010, p.18).

Para Falk (2009) los visitantes seleccionan aquellas experiencias en museos que les hacen disfrutar a partir de las conexiones que se puedan establecer con sus propias experiencias y las habilidades autopercebidas. Simon desarrolla esta idea explicando que, si un visitante se considera a sí mismo una persona creativa, va a disfrutar con propuestas que le permitan trabajar esta capacidad, de igual manera que si otro considera que tiene historias personales que compartir, va a sentirse realizado si se le da la oportunidad de grabarlas para relacionarlas con el contenido expuesto (Simon, 2010, p. 18).

En ámbito español, el estudio citado, emprendido por el LPPM, *Conociendo a nuestros visitantes. La experiencia de la visita al Museo* (2013), constata que la gente visita museos principalmente en su tiempo de ocio y que estas visitas tienen un importante componente social, porque suelen acudir acompañados por amigos y familiares, sin esperar en primer término fines educativos (p. 9).

En cuanto a las dificultades que los visitantes experimentan en su visita al museo, McManus realiza en 1991 un análisis sobre las diferentes situaciones conflictivas que puede vivir un visitante en su experiencia con el museo (citado en García, 2002, p. 174).

La primera de ellas empezaría antes de su visita, y afectaría a la percepción previa y las ideas preconcebidas que el hipotético visitante tendría sobre el concepto “museo”. Una segunda dificultad ocurriría a la llegada a un nuevo museo, si en él no existe un punto de información o atención al visitante, señalización o recursos explicativos que puedan orientarlo conceptual y espacialmente en su visita. Ligada a esta cuestión, estaría la dificultad relativa a la visita, propiamente dicha, de la exposición, necesitando nuevamente el visitante una orientación sobre cómo circular por ella.

Finalmente, la última barrera con la que lidia el visitante es, según McManus, la dificultad para que sus expectativas de visita se cumplan. Estas serían una mezcla de deseo de aprendizaje, distracción, descubrimiento, contemplación, exploración y diversión, lo que se resumiría en un “aprendizaje lúdico” (Mc Manus, 1991, en García, 2002, p. 177).

Una autora fundamental en este campo es Ana Rosas Mantecón (2009), quien considera que no solo existen barreras geográficas, culturales y económicas que explican la distancia social (término utilizado para referirse a los prejuicios de percepción de la sociedad en torno a los museos), sino también “barreras simbólicas que impiden el acceso”, como la autoexpulsión por no sentirse dentro de las clases que determinados sujetos asocian al mundo de los museos, el miedo a sentirse ignorantes frente al otro, o la imposición de lo útil sobre lo placentero (Rosas, 2009, p. 191). Otro condicionante importante, según la autora, es la influencia de las comunidades a las que pertenecen ciertos sujetos para que se acerquen o alejen a determinadas manifestaciones culturales, pues las actividades culturales no se dan de manera aislada, sino que “encuentran o dejan de encontrar su lugar dentro de una constelación de otras prácticas

y actividades que les dan sentido”. Es este el motivo por el que se entiende el desinterés de ciertos sectores por determinadas propuestas culturales, ya que “son sus contextos familiares, de barrio y de trabajo los que controlan la homogeneidad y las desviaciones” (Rosas, 2009, p. 193).

Simon es una de las autoras más destacadas en el ámbito de la museología participativa y, en su obra *The Participatory Museum* (2010), no solo describe varias razones por las cuales los museos no se consolidan como un recurso cercano a la población, sino también hace una propuesta para salvar las diferentes problemáticas presentadas.

Según Simon (2010), se pueden describir cinco razones comúnmente expresadas acerca de la insatisfacción del público en relación con los museos. La primera sería la creencia de que son instituciones culturales irrelevantes para la vida diaria. Simon responde a esta cuestión proponiendo que los museos tengan en cuenta las ideas, historias y trabajos creativos de sus públicos para que estos se sientan personalmente involucrados tanto en el contenido como en la estructura de la organización.

Una creencia extendida es que el museo es una institución inmóvil, que nunca cambia y que, una vez visitado, no hay razón para volver. La solución podría ser desarrollar plataformas en las que los visitantes pudieran compartir sus ideas y conectar con el museo en tiempo real.

La tercera creencia es, quizá, una de las más delicadas y la que ha acaparado la atención de muchos museos para tratar de solucionar. Se trata de concebir el museo como una voz autoritaria que no incluye los puntos de vista diversos ni se preocupa por poner en contexto lo expuesto para intentar que sea mejor comprendido. Si el museo es capaz de presentar una multitud de historias y voces, ayudará al público a priorizar y entender su propio punto de vista en el contexto de una diversidad de perspectivas.

Para ilustrar este punto cabe mencionar la campaña *Museums Are Not Neutral*, una iniciativa global impulsada en el 2017 por los artistas La Tanya S. Autry y Mike Murawskglobal, consistente en la venta de camisetas en línea y la difusión del hashtag en las redes sociales #MuseumsAreNotNeutral “para exponer el mito de la neutralidad del museo y exigir una transformación basada en la ética en todas las instituciones”. Uno de los principales puntos que buscaba esta iniciativa era denunciar las narrativas dominantes en los museos para incluir las voces de las “perspectivas marginadas” y cuestionar la supuesta neutralidad de los museos (Museums Are Not Neutral, s.f.), cuestión que se verá con mayor profundidad en los siguientes apartados. Sin embargo, la respuesta del ICOM a esta campaña vino de la mano de su presidenta, Suay Aksoy, quien en una conferencia impartida en el 2019 aseveraba que “los museos no tienen que ser neutrales, tienen que ser independientes” (Aksoy, 2019).

La siguiente creencia extendida es la que considera que el museo no es una institución creativa donde las personas puedan expresarse y contribuir a la historia, la

ciencia o el arte. Sin embargo, según Simon, si el museo invita a su público a participar, las instituciones podrán apoyar los intereses de aquellos que prefieren hacer y no solo mirar.

Finalmente, como se ha visto, existe la idea de que los museos no son lugares agradables y acogedores en los que uno pueda sentirse a gusto para debatir con amigos o desconocidos. Como respuesta, si el museo es capaz de diseñar oportunidades explícitas para que se genere el diálogo interpersonal, las instituciones culturales podrán distinguirse de otros contextos virtuales y fomentarse como espacios reales donde encontrarse para debatir acerca de temas importantes relacionados con el contenido de la institución.

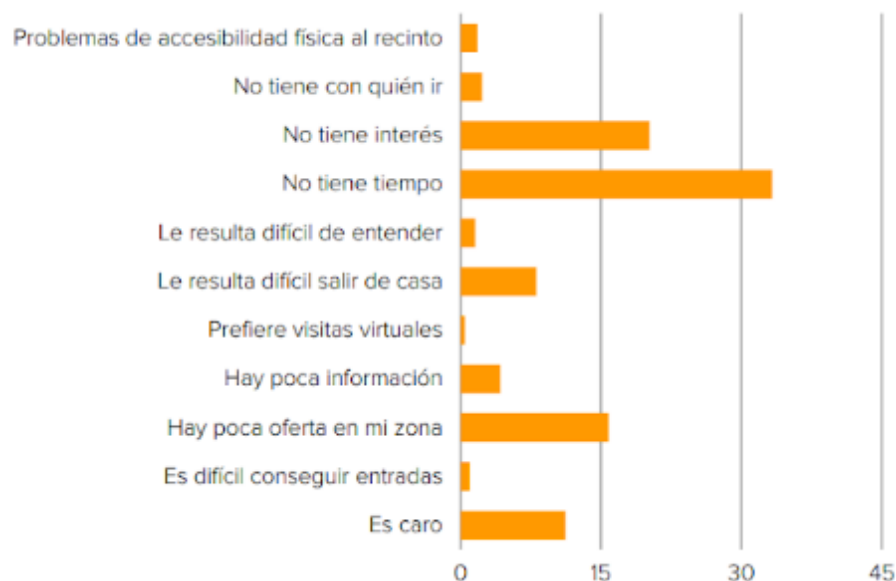
En definitiva, lo que Simon propone a partir de varias estrategias para fomentar la participación activa, es hacer que los museos se conviertan en lugares más relevantes y esenciales en las comunidades (Simon, 2010, p. 4).

En el ámbito español, Pastor Homs (2011) describe desde la perspectiva de la pedagogía museística ocho barreras que impedirían al gran público acercarse en la actualidad a los museos: barreras físicas que imposibilitan el acceso al edificio a un determinado sector de la población con problemas de movilidad; barreras sensoriales que dificultan a personas con problemas de sordera o ceguera la apreciación plena de una determinada exposición; barreras intelectuales que impiden la comprensión de los contenidos del museo; barreras económicas que obstruyen a las personas con poco poder adquisitivo acudir a los museos de pago; barreras actitudinales o emocionales, que la autora identifica con los prejuicios acerca de la institución que generan recelo, desconfianza o hostilidad; barreras que privan el acceso a la autonomía, referidas al dirigismo e incluso paternalismo en la programación de los museos; barreras informativas que implican la falta de visibilidad de los museos; y barreras culturales que dificultan o vetan el acceso a los contenidos del museo por parte de personas de otras culturas (Pastor, 2011, p. 138 - 139). Pastor, además, propone una serie de ideas para superar las barreras descritas que, si bien resultan un tanto simplistas y generalistas, son una primera aproximación a un cambio de planteamiento.

La última Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales de España para los años 2021 y 2022 saca a la luz los motivos por los cuales el 79,9% de los españoles y españolas no han visitado un museo en el último año. Cruzando este dato con los “motivos o barreras” que según los encuestados más influyen en que la visita a museos no sea muy frecuente (Figura 3), resulta, en orden decreciente: falta de tiempo, falta de interés, poca oferta museística en la zona, y percepción del museo como un lugar caro (Ministerio de Cultura y Deporte, 2022, p. 7).

Figura 3

Motivos alegados por los encuestados para no acudir con más frecuencia a museos



Nota. Tomado de Ministerio de Cultura y Deporte, 2022.

7.1. Percepción Social del Museo

La hora de la apertura de la galería, esperada con tanta impaciencia, llegó al fin, y quedé sobrecogido de admiración, porque todo aquello estaba muy por encima de cuanto yo había podido imaginar. En la sala circular, magnífica y muy bien dispuesta, con los marcos deslumbrantes, recientemente dorados y su piso de madera encerada, reinaba un profundo silencio: más parecía un espectáculo que un taller de trabajo, y causaba una impresión solemne, única en su género, y tanto más parecida a la emoción que se siente al entrar en la casa de Dios, por cuanto los ornamentos de más de un templo, objeto de adoración, estaban de nuevo expuestos en este lugar para el santo destino del arte (Goethe, 1811, en Pérez Santos, 2000, p. 9).

Silencio, sobrecogimiento, adoración, emoción divina: estos son los términos con los que Goethe describe su visita a la Galería de Arte en Dresde en 1786 y muestran, de manera muy representativa, la forma como, hasta bien entrado el siglo XX, se había percibido el museo. Más que una descripción de un centro expositivo, parece que Goethe está hablando de la visita a un templo religioso. De hecho, compara explícitamente el museo con una iglesia, por lo que se entiende justificado que el comportamiento en uno y otro lugar sean similares. De alguna manera este es el fundamento del tipo de comportamiento estipulado que debe de tener el visitante en la museología decimonónica.

Esa concepción sacralizada del museo, como un lugar elitista y alejado de los intereses y capacidades del gran público, es, como se ha dicho, la que se cuestiona desde el surgimiento de la Nueva Museología.

Y es que la percepción social del museo es uno de los condicionantes externos que más influyen en el consumo cultural de este tipo de instituciones (McManus, 1991). Precisamente por esto, el concepto de cambio de paradigma y desmitificación respecto a los museos como lugares “sacralizados” ha sido ampliamente tratado por gran diversidad de autores desde principios del siglo XX.

A colación de lo anterior, es de mención obligada el concepto de “catedrales laicas” referido a los museos de ciencia del siglo XIX, estudiado por Susan Sheets en su obra *Cathedrals of Science: The Development of Colonial Natural History Museums During the Late Nineteenth Century* (1988), donde hablaba de la necesidad de estudiar la organización de los museos en su relación con la sociedad. Siguiendo esta idea, no está de más recordar que el término “cultura” en latín, hace referencia etimológica no solo a un “labrador” que cultiva, sino también a un “adorador” o “persona que rinde homenaje a los dioses” (Puiggros, 2005, p. 15). La idea redundante en el concepto sacralizado otorgado a los museos como templos contenedores de cultura por excelencia.

Autores como Dujovne (1995), revisan la desmitificación de lugares sacralizados para acabar con las barreras excluyentes que propician que los museos no hayan sido accesibles para un amplio espectro de público (Burucúa, 1995, p. 210), tal y como se expone en los planteamientos de Bourdieu. Al respecto, es interesante la tesis planteada por Duncan Cameron (1970), representante de la Nueva Museología, quien expresaba la necesidad de substituir metafóricamente el concepto de “museo como templo” por el de “museo como foro” para ejemplificar la idea de museo con vocación social en el que se produce un encuentro con la comunidad, promulgada por la Nueva Museología (Duncan en Vargas y Fonseca, 2012, p. 9). Y es que, tal y como explica Hernández (2012, p. 15), hoy en día ya no es posible concebir la idea de un museo “elitista, monolítico, aislado de la realidad e indiferente a los problemas de la sociedad que le rodea”.

Una de las primeras investigaciones acerca de la percepción social de los museos la llevó a cabo Prince (1990) en el Reino Unido para determinar la imagen de los museos entre la población visitante y no visitante de museos. Las principales conclusiones a las que se llegó es que los participantes asociaban los museos a la “antigüedad, solidez, protección y permanencia asociados a las casas históricas, castillos, fortificaciones y edificios religiosos” (LPPM, 2012, p. 26).

Relacionado con la percepción social de los museos se halla el concepto de “distancia social” formulado por Rosas (2009). Con estos términos, Rosas se refiere a una serie de barreras autoimpuestas que hacen que la población perciba como cercanas algunas manifestaciones culturales y no otras (p. 189). A través del ejemplo de un estudio realizado en México, expone que la mayoría de los encuestados percibían como cercanos los templos, las escuelas y las clínicas, mientras que los museos se

interpretaban como lugares más alejados y poco probables para que formaran parte de su experiencia cotidiana, al contrario de otras manifestaciones culturales como el cine. Su explicación, según Rosas, radica en el hecho de que estas personas se han formado con la idea de que los museos son lugares para el disfrute de las clases económicas superiores de las que ellos mismos se autoexcluyen (Rosas, 2009, p. 189).

Tras la estela de la influencia de Bourdieu en el ámbito del consumo cultural y los museos, muchos teóricos franceses han emprendido durante décadas investigaciones en el mismo campo.

Entre 2004 y 2005 se llevó a cabo la investigación “Concurrencia e imagen en los museos de Francia a principios de 2005”, con el objetivo de apreciar los cambios de comportamiento de los franceses con respecto al museo, encargada por el DMF (Departamento de Públicos de la Dirección de Museos de Francia” al Crédoc (Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie), organización de estudio e investigación al servicio de los actores de la vida económica y social (Crédoc, 2023).

La encuesta obtuvo una muestra de 2.000 personas de más de 18 años. De entre los datos más significativos se obtiene que el motivo principal para no acudir a los museos es que no les interesa a los encuestados (43%). Los museos más atractivos para los franceses son los de bellas artes, los de historia, prehistoria o arqueología y los de historia natural (19%). Los de ciencia y técnica son los más apreciados por un 10% de los encuestados. Los menos valorados son los de arte moderno o contemporáneo (5%) (Goldstein & Bigot, 2014, p. 57).

Según el análisis, la imagen que se obtiene de los museos es de lugares donde se aprende algo (89%) y que sirven para comprender mejor la sociedad (63%). El 67% de los franceses considera que ir al museo es un verdadero placer y el 72% no está de acuerdo con la idea de que son sitios aburridos. Tres cuartos de la población tampoco comparten la idea de que los museos están reservados a una élite. En cuanto a los recursos de mediación, el 52% de los encuestados considera que los museos no disponen de suficientes explicaciones. Por otra parte, también sale a la luz la poca visibilidad que tienen los museos en comparación con el “ruido mediático” de otro tipo de manifestaciones culturales como los estrenos cinematográficos (Goldstein & Bigot, 2014, pp. 61-63).

En definitiva, el estudio concluye que la asistencia a museos está ligada a la noción de placer, vinculado con la interactividad y las explicaciones sobre las exposiciones y las colecciones. Además, la imagen de los museos franceses a principios de 2005 es “bastante estable pero compleja, casi contradictoria”, pues, entre otras cosas, son percibidos como lugares interesantes, capaces de proporcionar placer, pero poco acogedores (Goldstein & Bigot, 2014, p. 67).

Otra de las experiencias que ha buscado conocer la percepción social del museo entre sus participantes es el proyecto “Museo Relámpago”, en Bogotá, concebido como un

proyecto de “curaduría abierta y colectiva” desde los postulados de la Nueva Museología y de la Museología Crítica.

Se realizó en 2012 en el Museo de Arte Contemporáneo de Bogotá (el primer museo barrial del país), liderada por Sebastián Vargas y Alejandra Fonseca; se pidió a los participantes que acudieran a la sesión con objetos significativos para ellos y que respondieran a la pregunta acerca de lo que era un museo; contestaron que un lugar “donde se realizan exposiciones de arte y de historia, incluyendo a las galerías dentro de esta categoría, y se cuentan historias que significan algo para alguien”. Además, se llegó a la conclusión de que “el museo sabe más que los públicos y solo favorece un tipo de experiencia, ya que proyecta una imagen de burocracia y rigidez, que no permite una libre relación con lo expuesto y por ende se convierte en un ejercicio aburrido” (Vargas & Fonseca, 2012, p. 19). En definitiva, el museo que se describe es un museo de corte tradicional, en donde el conocimiento es gestionado por los especialistas, quienes de manera unilateral enseñan aquello que debe de ser aprendido por un público que se limita a recibir pasivamente información.

En México, en el proyecto “Los museos van a la correccional”, con la participación de jóvenes de entre 14 y 21 años, salió a la luz que estas personas, basadas en su propia experiencia al visitar un museo durante una visita escolar, perciben estas instituciones como lugares “bonitos” en los que se “aprende algo”. Además, afirmaron tener poca relación con los museos en su día a día, y expresaron la creencia de que “son sitios donde se aprenden cosas del pasado y relacionados con los modelos típicos de enseñanza, es decir, como un refuerzo de la educación formal” (Flores, 2016, p. 289). Una vez analizada la percepción social del museo por parte de sus integrantes, se buscó cambiar su percepción de lugares anticuados por la de espacios para la participación, intercambio de experiencias y entretenimiento.

En ámbito español, una investigación realizada por el LPPM en 2012 titulada *Conociendo a todos los públicos: ¿qué imágenes se asocian a los museos?* sacaba a la luz que el no público relaciona esencialmente los museos a cuestiones artísticas (entendiendo en primer término, por tanto, el museo como un lugar esencialmente donde se muestra arte) y lo vinculan, asimismo, con el “aburrimiento, el cansancio, la densidad, las colas y las aglomeraciones” (LPPM, 2012). Estas valoraciones se pueden considerar, en consecuencia, como una primera barrera esencial, en este caso psicológica, que influye determinadamente en la no asistencia a los museos, tal y como apunta McManus en su análisis de 1991.

Dichos resultados siguen en la misma línea de los obtenidos en el fundamental estudio que Hood (1983) realizó décadas atrás sobre el no público de museos, así como las investigaciones de John Falk. En su investigación mostraba que este grupo de personas tienen la imagen del museo como un sitio excesivamente formal, inaccesible, en el que no se comparte el mismo lenguaje y que, por tanto, no se entiende lo que contiene, evoca restricciones de comportamiento social y limita la participación de los visitantes (Hood, 1983, p. 54).

Además de lo expuesto, hay que tener en cuenta otra variable que influye en la percepción social del museo. Ya en la década de los 60, autores como Alphonse Silberman observan el valor de la televisión como fuente de información de una amplia parte de la sociedad, aseverando que el gusto se puede influir y controlar con ayuda de este medio (Thurn, 1983, p. 121). También Bourdieu se pronunciaba acerca de la influencia de la televisión en el público, y se mostraba preocupado por los efectos negativos que pudiera tener en diferentes esferas de la producción cultural:

Pienso efectivamente que la televisión, a través de diversos mecanismos que procuro describir de una manera rápida (...) expone a un grave peligro las diversas esferas de la producción cultural: el arte, la literatura, la ciencia, la filosofía, el derecho (Bourdieu, 1997, p. 7).

La actitud hostil frente a los museos derivada de la influencia de los medios de comunicación se puede explicar a partir de la teoría de Rittelmeyer, quien apuntaba que los individuos se comportan con escepticismo frente a valores que no se le han transmitido socialmente como positivos (Thurn, 1983).

Otra cuestión de estudio interesante es el análisis de la percepción del público una vez realizada la visita al museo. En el citado informe de 2013 *Conociendo a nuestros visitantes. La experiencia de la visita al museo* (LPPM) se buscaba igualmente profundizar en la percepción de los visitantes una vez realizada la visita y así poder analizar su experiencia desde la perspectiva “personal, social, lúdica, cultural, emocional, sensorial o intelectual” (Pérez Santos, 2013, p. 6).

En dicho informe, además, se reivindica el papel de los museos como lugares para el disfrute y la participación de la sociedad. En cualquier caso, aun aceptando la educación como función esencial del museo, el estudio pone en valor la necesidad de conseguir que los visitantes tengan una experiencia satisfactoria -en términos cognitivos y emocionales- en la visita al museo para mejorar sus niveles de aprendizaje, partiendo de la base de que “el estudio de las condiciones que facilitan el aprendizaje y la satisfacción es crucial para disponer de datos que ayuden a su diseño y a la gestión de los servicios que forman parte del mismo” (Pérez Santos, 2013, p. 13).

En cualquier caso, a pesar de lo expuesto, hay que tomar en consideración que la pandemia provocada por la Covid-19 ha supuesto un proceso de transformación que ha afectado a numerosos ámbitos del mundo tal y como se conocían hasta la fecha. De hecho, en un artículo de Pérez Santos (2022), la autora indica que una de las principales transformaciones que han asumido los museos ha sido la percepción y la imagen que tienen para el público, ya que han empezado a verse como “lugares que proporcionan bienestar y contribuyen a la calidad de vida de los ciudadanos”.

Para argumentar esta idea, Pérez Santos se basa en una serie de estudios surgidos durante la pandemia en los que se determina que muchos ciudadanos han visto en la cultura un medio para conseguir bienestar mental, percibiendo los museos como “entornos reconocidos de bienestar”. La manera como los museos proporcionarían este

bienestar sería gracias a favorecer “prácticas sociales afectivas que reducen el aislamiento social y ofrecen oportunidades de aprendizaje y adquisición de nuevas habilidades” que ayudan a disminuir la ansiedad y potenciar las emociones positivas (Pérez Santos, 2022, p. 91).

Estas cuestiones son indicadores de los aspectos que los museos deben de tener en cuenta para mejorar su relación con el público. Sin embargo, tal y como argumenta García Blanco (2002), el museo no debe tomar estas decisiones respecto a las posibles mejoras de manera unilateral, sino que es imprescindible conocer lo que piensa el público. La conclusión es importante en el marco de esta investigación pues, como se verá, los estudios de público son una herramienta esencial para construir un nuevo paradigma de museo centrado en el visitante, en su comunidad y en su función de servicio a la sociedad.

7.2. Recursos de Mediación y Experiencia de Visita

El consumo cultural en museos es un tema complejo que, como se está viendo, implica numerosos factores. Aparte de los externos, de los que en el marco de esta investigación se analiza la percepción social de la institución, los internos son decisivos a la hora de propiciar una experiencia lo suficientemente satisfactoria como para que se establezca una relación y un reconocimiento entre colección y visitantes.

Hay ocasiones en las que la colección expuesta en un centro expositivo adquiere una distancia exagerada con su código de referencia, de manera que la ausencia de una interiorización profunda de este código de referencia provoca una sensación de extravío, cuando no de malentendidos por parte del público, tal y como explica Nardi (Nardi, citada en Huerta, 2015, p. 231). Estaríamos hablando, entonces, de un fallo o de una falta de mediación cultural.

En la actualidad, la mediación cultural es uno de los conceptos más importantes en museología, y es definida por autores como Bračun Sova y Kemperl (2016) como una "estrategia de comunicación educativa destinada a garantizar el desarrollo, la realización y la adquisición de nuevos conocimientos y autocomprensión". De esta idea cabe señalar la relación que se establece entre comunicación y educación, definiéndose la mediación como un acto comunicativo y educativo.

Si bien es cierto que la visita a exposiciones es un hábito cultural bastante extendido, hay otros sectores, menos instruidos, que ponen de manifiesto una problemática relativa a la comprensión de los objetos expuestos y, como consecuencia, un menor interés en la visita a museos. Al no disponer de las herramientas necesarias para decodificar aquello que están observando, el interés de estas personas se dispersa y es difícil que encuentren motivaciones para visitar ciertos museos en los que no se da una correcta activación patrimonial (concepto que se explicará a continuación) que posibilite la mediación entre este tipo de público y el objeto expuesto (García, Asensio et al., 1992).

Otros autores, como Alan S. Brown y Rebecca Ratzkin, denominan la mediación cultural con el término “asistencia interpretativa”. En su obra *Implica a tu público* (2011), explican que dicha “asistencia” es ayudar a comprender al visitante aquello que ve o escucha (p. 8), y que se produce en diferentes fases del “arco de implicación”, una interesante propuesta que explicaría la experiencia del público antes, durante y después de la experiencia cultural.

García, Asensio y Pol, que contemplan la exposición como “un medio de comunicación complejo” en el que el mensaje “se constituye fundamentalmente con objetos calificados de significativos según un código científico” (García, Asensio et al., 1992, p.95), consideran que el problema estaría en que este discurso científico puede no cumplir la función comunicativa atribuida si no se ha producido un proceso previo de “traducción” de los objetos expuestos que posibilite la transmisión de conocimiento al público que visite dicha exposición. Estaríamos hablando, por tanto, de un proceso de activación patrimonial que podría necesitar de diferentes tipos de “activaciones - traducciones” para decodificar los objetos expuestos, así como las relaciones entre ellos, dependiendo del tipo de receptor al que se pretendiera llegar (público experto, público inexperto, público con unas necesidades concretas, etc.).

En definitiva, lo que se pretende conseguir a través de los recursos de mediación es activar patrimonialmente un determinado objeto o realidad, vinculado al anteriormente citado concepto de activación patrimonial, estudiado por autores como Prats (1997), Lowenthal (1998) o Mateos Rusillo (2012).

Desde el siglo XX, se considera que el concepto de patrimonio cultural es algo dinámico, que no depende únicamente de las características intrínsecas de los objetos o bienes, sino de los valores que la sociedad en general les atribuye en cada momento de la historia y que determinan cuáles son los bienes que hay que proteger y conservar para la posteridad (Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, s.f.). De hecho, se han dado numerosos personajes relevantes e hitos culturales destacados que por algún motivo u otro han quedado silenciados con el paso de los siglos: puede tratarse de escritores, filósofos o científicos, pero también de edificios históricos, obras de arte, monumentos o conocimientos. Su valor patrimonial es intrínseco, pero a pesar de ello, no son bien conocidos por la sociedad, siendo su conocimiento superficial, casi nulo, o incomprensible por parte del gran público. Este desconocimiento o incomprensión conlleva un riesgo evidente de pérdida del patrimonio a largo plazo, dotando de pleno sentido la famosa consigna: “sólo se valora lo que se conoce”. Con el fin de rescatar el patrimonio mudo, desactivado, incapaz de comunicar satisfactoriamente un mensaje al público actual, existen herramientas para visibilizar este patrimonio, dándolo a conocer de una manera comprensible mediante la implementación de recursos de mediación (Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico, s.f.).

David Lowenthal considera que el patrimonio cultural es una construcción social que selecciona y engloba determinados rastros que hacen omnipresente nuestro pasado (Lowenthal, 1998, p. 25). Asimismo, habría que diferenciar entre recurso y producto

patrimonial, ya que son términos que pueden llevar a confusiones y asimilarse conceptualmente de forma errónea.

Un recurso patrimonial sería un bien cultural al que no se le ha realizado ninguna alteración con el fin de preparar este bien para el consumo cultural. En cambio, tal y como indica Santos M. Mateos Rusillo un producto patrimonial, sería:

El conjunto de servicios de apoyo y mediación que se ofrecen al visitante, capaces de otorgar las condiciones físicas necesarias y toda una serie de pautas emocionales, intelectuales y lúdicas que satisfagan de forma óptima su demanda cultural durante la visita (Mateos, 2012).

Por otra parte, la citada mediación cultural supondría para el autor una vía de comunicación entre el consumidor y el producto cultural, la búsqueda de nuevas estrategias de relación con el público que le permitan comprender y disfrutar mejor de un contenido cultural determinado. Para Mateos Rusillo, la mediación cultural son estrategias de apoyo que crean un ambiente propicio para la consecución de una óptima experiencia cultural, propiciando que el visitante conecte con el bien patrimonial a todos los niveles: sensorial, emocional y cognitivo (Mateos, 2012).

Precisamente estas estrategias de apoyo permiten activar lo que se considera un producto patrimonial. Como comenta el especialista en presentación del patrimonio Renée Sivan, la intención no es reciclar un bien patrimonial, sino mejorar su presentación al público: “en el reciclaje se transforma la materia: aquí uno trabaja con el producto de base sin convertirlo en otra cosa” (Sivan, 1996, p. 38).

A tenor de lo expuesto, cuando hablamos de activación patrimonial nos referimos a:

La acción de seleccionar y transformar un recurso en un producto patrimonial. En la parte final de este proceso de activación patrimonial, se procede a la elección y materialización física de servicios y elementos de mediación que facilitan la visita, favoreciendo la decodificación, presentación y difusión de los valores y la información que atesora el recurso, convirtiéndolo en un medio de comunicación cultural al servicio del conjunto de la sociedad” (Prats, 1997, p. 127).

Podríamos decir que “acercamiento” es la palabra que define la esencia de lo que implica la activación patrimonial. Acercamiento temporal - dando vigencia y actualidad al patrimonio que se pretende activar, y acercamiento conceptual -facilitando la comprensión y decodificación de este patrimonio a un público más amplio.

En cuanto a la materialización de la mediación cultural de la que habla Prats, autores como Falk y Dierking (2013) sostienen que la mediación “forma parte del entorno físico inmediato del visitante” (en Bračun Sova & Kemperl, 2016, p. 970). Sin embargo, hay que señalar que “mediación”, en un sentido amplio, comprende todas aquellas estrategias o herramientas que posibilitan esta comunicación educativa, aunque puedan no ser específicamente objetos físicos, como es el caso de audios o

audiovisuales. Sin embargo, parece que esta apreciación limita en demasía las diferentes posibilidades que ofrece la mediación cultural, dejando de lado recursos menos corpóreos como los audios, la información accedida a través de códigos QR, etc.

Santacana y Llonch sostienen también la necesidad de que el patrimonio cultural esté decodificado para que pueda servir como un activo social y turístico real. Es imprescindible, por tanto, que el significado del patrimonio que se expone en el museo pueda llegar de manera clara a los visitantes, por lo que se proponen diversas maneras de decodificar el patrimonio, como la participación activa de la propia localidad (Santacana & Llonch, 2008, pp. 37-38).

En cualquier caso, la problemática relativa a la distancia conceptual entre los objetos expuestos y los visitantes no es una cuestión actual. Fue estudiada por primera vez en 1916, cuando se empezó a experimentar la necesidad de revisar la manera cómo se exponía la colección de los museos. En un estudio emprendido por Gilman (1916), el autor avisa de que, aunque la investigación haga referencia a un museo que ya no existe, encarna los estándares que esta institución ostenta a principios del siglo XX. El objetivo de la investigación es determinar, a partir de la observación real, la cantidad de esfuerzo muscular necesaria para visitar el museo según la manera como han planeado las autoridades. La idea es llevar a cabo un estudio acerca de la manera en la que se produce la fatiga museal para, posteriormente, encontrar métodos para prevenirla (Gilman, 1916, p. 62).

Para elaborar el estudio, Gilman se vale de una persona instruida, acostumbrada a ir a museos, con el objetivo de encarnar lo que sería un visitante ideal. Se le hacen preguntas relativas a los objetos expuestos y, en el experimento, el visitante ideal se ve forzado a hacer posturas inverosímiles para poder observar con detenimiento los objetos en cuestión. Una de las conclusiones más destacadas es que en ese momento, los objetos sólo estaban siendo “conservados” en los museos, no expuestos. Las extremadas dificultades físicas por las que se obliga a pasar al visitante hacen que acabe cansado físicamente y deje de prestar atención al contenido, adquiriendo, por tanto, una visión superficial de los objetos sin su comprensión real.

Gilman acaba proponiendo una serie de premisas de cómo debe de ser un museo en términos museológicos (distancia ideal en la que deben de estar situados los objetos expuestos en un museo a partir de la estatura media de una persona, el tipo de vitrinas, la estructura a seguir, etc.) siendo, por esto mismo, el ejemplo más primerizo de estudio de público, en este caso basado en la observación, como herramienta para la mediación cultural y redefinición de un museo, por lo tanto, un primer referente para la investigación que nos ocupa.

Los problemas de mediación detectados por Gilman han continuado un siglo después. Como ejemplo, cabe citar de nuevo el estudio de 2004 sobre la imagen de los museos en Francia en el que se determinó que la mediación se vuelve una necesidad al constatar que los encuestados necesitaban subsanar un sentimiento de “falta de

comprensión” basado en tres pilares: conocimiento, descubrimiento y experiencia (Goldstein & Bigot, 2014, p. 68).

Una de las maneras para poder proponer recursos de mediación válidos y efectivos, es precisamente conocer el público potencial al que se quiere llegar con una exposición en concreto. Esto implica, por tanto, la realización de estudios de público que sean capaces de analizar los posibles problemas de comprensión de determinados textos informativos, o los problemas de reconocimiento de objetos y sus relaciones (García, Asensio et al., 1992).

En este sentido, hay que recordar la idea aportada por la psicología cognitiva según la cual “el sujeto humano aplica sus esquemas de conocimientos previos para conocer e incorporar la nueva información que se le presenta” modificando el conocimiento previo mediante un proceso de elaboración y reestructuración (Pozo, Asensio et al., 1989 en García, Asensio et al., 1992, p. 96).

Volveríamos a la idea, por tanto, de la necesidad de conocer al público al cual nos dirigimos como receptor, entendiendo que el mensaje comunicativo es la totalidad de una determinada exposición, que el público va a visitar como parte de una experiencia, en cuerpo y mente (si dejamos de lado las exposiciones virtuales, cada vez más en boga), por lo que los estudios de público se convertirían así en una herramienta básica para dicho propósito.

Conocer las necesidades del público para poder ofrecer contenidos adaptados a sus particularidades, con recursos de mediación que sean capaces de hablar su mismo idioma, se plantea como un paso esencial para acabar con el prototipo de museo decimonónico por excelencia, intimidador y severo, en el que los visitantes se sienten perdidos y aturdidos por el peso de la significación del lugar en el que se encuentran, sin herramientas para descifrar el patrimonio que se contiene en el museo.

8. La Democratización Cultural

El intento de muchos museos por atraer a un número mayor de visitantes que garanticen su supervivencia en los tiempos actuales bajo la justificación ideológica de la democratización de la cultura iniciada durante la Ilustración, ha generado desde el último tercio del siglo XX fuertes controversias.

Como explica Jiménez-Blanco, Umberto Eco había hecho referencia a esta cuestión en la obra *Apocalípticos e integrados* (1965) en la que, a pesar de no hablar específicamente de museos, describía dos posiciones encontradas: aquellos que entendían que la democratización de la cultura era una “lógica y saludable prolongación del proceso [...] comenzado con la Ilustración”, y aquellos que por el contrario “se sobresaltaban ante lo que intuían como el final de las condiciones [...] sobre las que se había edificado la cultura occidental” (Jiménez-Blanco, 2014, pp. 165-166).

Un autor situado en el segundo grupo era Jean Baudrillard, quien advertía de que la apertura de los museos al público general iba a alterar de manera definitiva las condiciones de la cultura occidental, pues en este intento de acercar la cultura a las masas, se iba a producir una inevitable banalización de los contenidos (Jiménez-Blanco, 2014, p. 166). Así se refería Baudrillard a la reciente inauguración del Beaubourg (hoy conocido como Museo Pompidou) en su capital obra *Cultura y simulacro* (1978):

En un escenario museístico que solo sirve para salvar la ficción humanista de la cultura, se lleva a cabo un verdadero asesinato de esta, y a lo que en realidad son convidadas las masas es al cortejo fúnebre de la cultura. Y las masas acuden. Es la suprema ironía de Beaubourg: las masas se vuelcan no porque les crezca la saliva ante una cultura que las viene frustrando siglo tras siglo, sino porque por primera vez tienen ocasión de participar multitudinariamente en el inmenso trabajo de enterrar una cultura que en el fondo siempre han detestado” (Baudrillard, 1978, p. 85).

En cualquier caso, para no simplificar excesivamente la cuestión, es necesario entender el contexto en el que este autor formuló sus advertencias acerca de este “asesinato y entierro de la cultura”, y es que Baudrillard había presenciado el rápido cambio de la población francesa en su relación con los museos, tras el gran impacto de los escritos de Bourdieu y Rivière a finales de los 60 criticando su excesivo elitismo (Jiménez-Blanco, 2014, p. 169).

Sin embargo, en el intento de adaptar los contenidos del museo para acercarse a nuevos públicos, se ha generado un debate que en los últimos años ha adquirido una nueva dimensión. Recientemente se ha acuñado el concepto de “Disneyfication” de los museos (Samis & Michaelson, 2017, p. 29), haciendo referencia a la bajada del nivel de los contenidos del museo respecto a los estándares académicos que los han regido hasta la fecha. Lo que apuntan Samis y Michaelson es que lo que podría haber detrás de estas

críticas a lo que unos llamarían bajada de contenidos y otros, una mayor accesibilidad de estos, sería, como se desarrollará más adelante, un miedo a perder la autoridad por parte de aquellos profesionales -los comisarios sobre todo-, que hasta la fecha han ejercido su autoridad en los museos y que ahora verían peligrar su liderazgo en la toma de decisiones, pues su capacitación profesional no se adaptaría a este nuevo enfoque museológico.

En este punto cabría plantearse si es pertinente hacer una confrontación entre la posibilidad de educar y entretener en el museo. ¿Es posible concebir los museos como espacios donde no solo se educa sino donde además se puede emocionar y entretener? Las nuevas teorías del aprendizaje lo relacionan directamente a las emociones: cuando algo nos emociona es más habitual que el aprendizaje asociado a esta emoción sea más profundo y perdure más en el tiempo (Mora, 2017, p. 241). Es por ello, tal y como se lleva planteando durante las últimas décadas tras el surgimiento de la Nueva Museología, que es necesario que los museos sean instituciones vivas que generen aprendizaje a partir de sus contenidos, exigiendo la participación activa por parte de sus visitantes (Matey, 2011).

En este contexto es interesante retomar la definición que el LPPM daba sobre la experiencia de visita al museo:

El conocimiento adquirido por las circunstancias o situaciones vividas y que, aplicado a la visita a museos, puede definirse como el aprendizaje espontáneo logrado en la interacción del visitante con el entorno museístico y a tenor de otros procesos sensitivos, emocionales o sociales, que ocurren simultáneamente y que lo potencian, sin que se tenga plena conciencia ello (Pérez Santos, 2013, p. 14).

De la definición se extrae el peso fundamental que se otorga a la educación como un de los objetivos a conseguir tras la visita a un museo, basando este principio en los planteamientos de Screven, quien relacionaba directamente la eficacia de una exposición con aquello que se aprendiera de ella (Pérez Santos, 2013, p. 14). Sin embargo, en la investigación del LPPM se cuestiona si la capacidad didáctica de los museos debe de ser la única variable a examinar en las evaluaciones sumativas como medida para valorar la calidad de estas instituciones, y se propone explorar los factores que intervienen en la gran variedad de procesos que acompañan a la experiencia de visitar museos.

La citada mediación cultural es un concepto relacionado con la educación desde 1957, cuando Freeman Tilden vinculó por primera vez ambas ideas en su libro *Interpreting Our Heritage*, definiendo la interpretación como una actividad educativa:

La interpretación del patrimonio es una actividad educativa que tiene como objetivo revelar significados y relaciones mediante el uso de objetos originales, por experiencia de primera mano y por medios ilustrativos, en lugar de

simplemente comunicar información objetiva (Tilden, en Bračun Sova & Kemperl, 2016, p. 970).

Sin embargo, lo que diferenciaría el acto educativo acaecido en el museo, de la educación formal de un centro reglado, sería la libertad con la que el visitante decidiría recibir o no la transmisión de conocimiento (Falk & Dierking en Bračun Sova & Kemperl, 2016). Un conocimiento que, en el momento que es seleccionado y reelaborado por unas personas hacia otras como instrumento de mediación, “no es objetivo ni accidental, sino una construcción social de una práctica cultural basada en la producción y transmisión de conocimiento” (Bračun Sova & Kemperl, 2016, p. 971).

Al respecto de la cuestión del aprendizaje en el marco de los museos, a diferencia de lo que ocurre en el enseñamiento reglado en el que los alumnos deben aprender a través de una situación impuesta como es la de la escuela, en el museo:

El aprendizaje es voluntario, espontáneo, motivado por una razón positiva, y no por el temor al castigo como en la escuela, es exploratorio y adaptado al interés propio de cada persona (Screven, 1988, en García, 2002, p. 177).

Aunque en un primer momento se ha relacionado la interpretación del patrimonio en el marco escolar, hay que entender los programas educativos en los museos como proyectos destinados a un público amplio, no únicamente al público infantil. Es necesario que estos programas se enfoquen también a las personas adultas que no se encuentran en su etapa escolar, porque los museos son una de las mayores fuentes de “formación informal” (Falk & Dierking, 2013, p. 416). De hecho, los programas educativos no deberían incluir actividades exclusivamente para niños o jóvenes, sino abiertas y orientadas a todas las edades.

Javier Gómez Martínez sitúa el origen de la confrontación entre museo educativo y parque recreativo en los museos norteamericanos, quienes habrían desvirtuado el término museo “asignándoselo a contenidos que más tendrían que ver con las atracciones de feria” poniendo como ejemplo el American Museum, quien, valiéndose de una gran estrategia publicitaria, tuvo entre sus atracciones durante el siglo XIX, gigantes, albinos, gitanos, bailes y dioramas con las recreaciones de ciudades y pasajes bíblicos (Gómez, 2006, p. 127).

Pero sin duda, la que se ha considerado unánimemente como el paradigma de la exposición “blockbuster” (rompetaquillas) y que generó una expectación nunca vista, fue la exposición temporal *The Treasures of Tutankhamun*, inaugurada en el British Museum en 1972.

El debate ha continuado a través de los años ejemplificado en las posturas de autores como Chaumier (2014), que consideran que el ideal de la museografía pende de un hilo delgado, pues esta “se debate entre la exigencia de vulgarizar los conocimientos para democratizar los contenidos y ponerse a nivel de los visitantes para ser comprendida” (p. 289). El autor habla de la dificultad de equilibrar el lenguaje de los comisarios, que

dedican varios meses a trabajar un tema con los visitantes, que dedicarán un promedio de hora y media, sin llegar al extremo de banalizar los contenidos para hacerlos “tan digeribles que se vuelven insípidos” (Chaumier, 2014, p. 289).

No hay que perder de vista que este debate acerca de la democratización de la cultura y el acceso a los museos implica una reflexión en torno a la posible bajada del nivel de los contenidos de los museos y pone en juego la pérdida del beneficio de distinción social apuntada por Bourdieu, pues con las nuevas corrientes museológicas, aquellos que hasta ahora ostentaban de manera exclusiva los instrumentos para decodificar el patrimonio cultural expuesto en los museos, perderían toda superioridad intelectual al encontrarse que los museos buscan acceder a un público amplio mediante la adaptación de contenidos y de recursos de mediación.

9. La Sociomuseología como Vía

En el contexto de la crisis de los museos cuya existencia es cuestionada a finales del siglo XX por ser percibidos como instituciones obsoletas, elitistas y alejadas de los intereses de la sociedad (Rico, 2003; Puiggros, 2005; Gurian, 2008), se alzan una serie de corrientes teóricas que buscan justificar su supervivencia a partir de la potenciación de su rol social y de servicio a la comunidad. Es en estos momentos cuando aparece la citada Sociomuseología, término que surge por primera vez en la obra de Fernando Santos Neves, *Cadernos de Sociomuseología*, 1993 (Navajas & González, 2018, p.41).

La Museología Social encuentra su referente más tardío en los planteamientos del mayo del 68 en contexto europeo y en los procesos de emancipación social vividos en Sudamérica, en los que, en el campo de la museología, se pretendía lograr una justicia social a través del patrimonio mediante la movilización del patrimonio para la acción.

Definida por Mario Moutinho como una heredera de la Nueva Museología, la Sociomuseología nace para dar respuesta a las necesidades de las sociedades contemporáneas y se sitúa dentro del contexto de las museologías participativas (aquellas en las que se prioriza la participación del público). Según Moutinho, la Sociomuseología sería una superación de la Nueva Museología o, en otras palabras, la adaptación de la Nueva Museología a los postulados del siglo XXI (Moutinho, 2007, en Hernández, 2012, p. 22).

La Museología Social es una “museología alternativa involucrada en los procesos de globalización como instrumento de acción social, para todas las personas como sujetos de un diálogo con sus objetos patrimoniales”, por lo que favorece la aparición de una “multitud de narrativas bien diferenciadas de las narraciones tradicionales” introduciéndose, de esta manera, la idea del objeto patrimonial como un medio de comunicación (Pereira, 2012, p. 43). En definitiva, lo que situaría la Museología Social en primer término es el planteamiento del museo como un espacio social en el que es necesario definir su rol como un agente al servicio de la sociedad en el que los procesos participativos son uno de sus principales métodos de trabajo.

Francisca Hernández propone una extensa definición de la Sociomuseología después de una completa disertación acerca de la transformación conceptual vivida en los museos desde su percepción como lugares elitistas, monolíticos y autoritarios, a erigirse como agentes activos para la transformación social. Según la autora:

La Sociomuseología es una ciencia eminentemente práctica, cuyo conocimiento surge dentro de la comunidad que se abre a una dimensión de investigación-acción, con el propósito de centrarse en las memorias sociales, en los objetos, en el patrimonio heredado y en los territorios. Al reflexionar sobre ellos, la Sociomuseología pretende transformarlos mediante la construcción de un proceso museológico que conduce a la concienciación de que es preciso implicarse personal y comunitariamente para cambiar la realidad que nos rodea.

La Sociomuseología no mira la realidad desde el museo, sino que es el análisis de esa realidad la que lleva adentrarse en el museo cambiándolo y propiciando la conciencia crítica a través de la participación activa de la comunidad. La comunidad se convierte en sujeto activo, creativo y dialogante al aceptar la opinión y la experiencia de los demás. En consecuencia, el objetivo de la Sociomuseología no puede ser otro que el de crear una conciencia crítica que haga posible llegar a una acción transformadora de la realidad (Hernández, 2012, p. 23)

Sin embargo, la íntima relación entre Nueva Museología y Sociomuseología ha hecho que algunos autores consideren que se trata de diferentes maneras de denominar, con pequeños matices, una misma concepción museológica. Es el caso de Navajas y González (2018) quienes apuntan que en la actualidad se está imponiendo el término de Museología Social “como la forma contemporánea de aglutinar el rico y variopinto panorama dedicado a la función social, participativa y comunitaria de los museos” hasta tal punto que en ocasiones, Nueva Museología, Museología Social, Sociomuseología y Altermuseología se utilizan como sinónimos (Navajas & González, 2018, p. 41). Se trataría de situar la Nueva Museología como el origen de los planteamientos sociales y fuertemente participativos de los museos, y la Museología Social (o Sociomuseología) como la materialización de la prioridad de la función social de los museos.

Para Francisca Hernández Hernández, la Sociomuseología se caracteriza por la interdisciplinariedad, “colaborando estrechamente con las ciencias humanas, el desarrollo sostenible, la planificación del territorio y los diferentes servicios que tratan de ofrecer las mismas oportunidades para todos los ciudadanos” (Hernández, 2012, p. 15).

Según Hernández, la esencia de la Sociomuseología es que propone un museo que ha dejado de centrarse exclusivamente en los objetos para poner como centro de reflexión a la comunidad, de tal manera que el museo sea una “nueva herramienta” al servicio de la sociedad y se constituya como una institución “democrática, educativa, crítica y creativa, capaz de dinamizar la vida de los ciudadanos, invitándoles a participar activamente en su desarrollo”. En definitiva, lo que se plantea es un museo alejado del elitismo al que se le ha asociado históricamente, conectado con su entorno y su realidad, sensible a los problemas de la sociedad que lo rodea, y que dé respuesta a las necesidades de una sociedad que hoy en día “se siente protagonista de su propia historia” (Hernández, 2012, p. 15).

A colación de lo expuesto, resulta oportuno recuperar la metáfora de Falk según la cual los museos del siglo XXI deberían de esforzarse por retomar la construcción de ese puente inconcluso para conectar con su público (Falk, 2012, pp. 317-329).

Otra perspectiva acerca de la Museología Social la aportan Navajas y González (2018). Para ellos, la Museología Social requiere de una negociación en la que es imprescindible crear vínculos y sinergias entre diferentes agentes “con el fin de tomar una decisión de forma participativa sobre la gestión del territorio y del patrimonio para

el futuro de la comunidad” (Navajas & González, 2018, p. 51). Así, se darían pautas que determinarían los principios que deben marcar la construcción de estos nuevos museos sociales:

- Descentralización del patrimonio en la que el nuevo museo adquiere una función diferente a la que tradicionalmente ha tenido.
- Importancia del proceso en el que es imprescindible que el visitante asuma una responsabilidad individual y colectiva en el emprendimiento y la participación.
- Posicionamiento del individuo como sujeto y no como objeto de su realidad social y cultural.
- Reflexión personal y libre del individuo como base de una cultura crítica para que sea consciente de su realidad territorial y comunitaria.

A partir de estas pautas (o fases), Navajas y González proponen la aplicación de este método en tres momentos:

- Momento de sensibilización y provocación, en el que se pretende llamar a la acción a la población y concienciarla de su responsabilidad en el liderazgo del proyecto.
- Momento de creación para iniciar la acción y ver la capacidad de acción real de la comunidad.
- Momento de la retroalimentación, para ver la viabilidad de la continuidad del proyecto a largo plazo.

Como se verá, el proyecto propuesto por Navajas y González se presenta como una propuesta metodológica para aplicar en el proceso de transformación de una institución museística desde los postulados de la Sociomuseología.

Con todo, se han alzado voces críticas que, desde una visión más pesimista, consideran que la voluntad de proponer un museo social vinculado a los intereses de la población choca con la imperante percepción anquilosada del museo en la sociedad:

No existe un uso social del museo, se les concibe generalmente como espacios: elitistas, aburridos, tradicionalistas, etc. (...). Aquellos que se muestran activos y renovados en su comunicación con el público, sufren el peso de esa percepción del museo como custodios de un pasado desvinculado de toda pertinencia actual (Alegría, 2012 en Rojas, 2014)

En esta misma línea, autores como Appleton ponen en duda la capacidad de los museos para transformar la sociedad aludiendo el ejemplo de David Fleming, director del Tyne and Wear museums, además de coordinador del Group for Large Local Authority Museums (GLLAM), cuando dijo en una conferencia en el 2000 que había

llegado al mundo de los museos porque era su manera de cambiar el mundo. Para Appleton, no es el papel de un director de museo, sino que ese propósito se lo debería dejar a los políticos o trabajadores sociales (Appleton, 2007, p. 116). Como se verá más adelante, precisamente será este uno de los puntos que los estudios de público en museos, en especial, aquellos destinados al no público, buscarán remediar.

10. Del “Objetocentrismo” al Antropocentrismo: una Nueva Noción de Museo

Desde la década de los años 60, ligado a los movimientos sociales de reivindicación de nuevos modelos de consumo, ocio, trabajo y socialización en contra de aquellos promulgados por las élites burguesas ancladas en convencionalismos arcaicos, en el ámbito de los museos, el visitante empieza a considerarse como el protagonista sobre el que reflexionar, más allá del papel primordial y casi exclusivo que hasta la fecha se había concedido al objeto exhibido. El público deja de verse como un mero visitante pasivo para buscar cada vez más su interacción y participación.

Es tal el cambio de concepción que se está viviendo que autores como Weil proponen que se entienda la relación entre el museo y el público como una revolución en proceso (Weil, 2007, p.32). Cuando el museo nació, se creó desde una posición de superioridad con respecto al público: fue creado y mantenido por la clase alta. El museo se estableció para subir el nivel del público, elevar sus espíritus y perfeccionar el gusto común. Sin embargo, en un momento determinado en el último cuarto del siglo XX, la relación entre el museo y el público dio un giro de 180 grados hasta el punto de que ahora es el público -y no el museo- el que ocupa la posición de superioridad. Según Weil, el rol del museo ha pasado de ser de maestro a servidor (Weil, 2007, pp. 32-33).

Como se ha explicado, esta nueva realidad museológica se fundamenta en la memoria social, que asume un papel primordial en el campo del conocimiento (Pereira Leite, 2010 en Hernández, 2012, p. 16). El objetivo es involucrar a los ciudadanos como poseedores de una memoria social, colectiva e individual, para que sean capaces de presentar nuevas narrativas “adaptadas a las necesidades de cada tiempo y lugar” y así promover la conservación de su propio patrimonio desde una sensibilidad personal y a partir de una comunicación en un lenguaje cercano al resto de ciudadanos. Resultaría la manera adecuada para que la museología dialogara -desde una perspectiva más democrática, menos elitista y jerarquizada-con su comunidad, comprometiéndose desde las acciones emprendidas en el museo y no desde planteamientos puramente teóricos (Hernández, 2012, p. 16).

Mario Chagas (2007) habla de la “imaginación museal” para referirse a la herencia museológica del siglo XX y que aparece como una confrontación con el paradigma clásico de la museología tradicional. Para Chagas, la “imaginación museal”:

Se alimenta de prácticas culturales desalineadas con la idea de acumulación patrimonial y que, en vez de orientarse hacia las grandes narrativas, deseosas de grandes síntesis, se vuelve hacia las “narrativas modestas” y valoriza la relación entre los seres y entre los seres y las cosas (Chagas, 2007).

Es precisamente esta mención a la valorización de los seres y entre los seres y las cosas, lo que sitúa a Mario Chagas como uno de los autores vinculados a la Sociomuseología. De hecho, Chagas aboga por que determinados grupos étnicos y sociales sean los que, a través de sus propios saberes, generen conocimientos híbridos capaces de producir prácticas innovadoras.

Por otra parte, Chagas hace referencia a la necesidad de conservar el patrimonio inmaterial -denominado por él “patrimonio espiritual”- “cosiendo prácticas políticas y pedagógicas que no estaban previstas en los manuales museológicos de la primera mitad del siglo XX”. Sin embargo, Chagas advierte de los posibles peligros que conlleva la introducción de estas prácticas museológicas innovadoras; entre ellos, la falta de madurez del personal que tenga que llevar a cabo este proceso innovador que provoque una implementación superficial de los nuevos valores, o incluso una vuelta al museo tradicional.

Más cercano desde la perspectiva espacial y temporal fue la creación del proyecto Museos + Sociales (Ministerio de Cultura, 2015), muestra evidente de la importancia de potenciar la función social de los museos en España es con el objetivo de “conseguir que las instituciones museísticas se adapten a las realidades sociales del contexto actual” (Museos más sociales, s.f.).

Hasta llegar a este extremo, España ha vivido de manera desigual y tardía la asimilación de las diferentes corrientes museológicas surgidas en el extranjero. Con todo, las experiencias en el Ecomuseo de Allariz, el Parque Cultural del Maestrazgo, o el Ecomuseo de les Valls d'Àneu se han convertido en casos paradigmáticos dentro las corrientes de la Nueva Museología en nuestro país (Navajas y González, 2018, p. 42).

10.1. Nuevas Relaciones con los Públicos.

El cambio experimentado por los museos puede apreciarse, de forma clara y simbólica, en la manera de usar determinadas preposiciones a la hora de referirnos a la práctica museística. Si los museos decimonónicos eran instituciones creadas para hablar *sobre* arte, ciencias naturales, técnica o historia (entre otras muchas temáticas), los museos del siglo XX se concibieron de manera más didáctica *para* llegar a un mayor rango de público y superar la idea de instituciones elitistas.

Con el proceso de democratización de la cultura citado anteriormente, se estaba planteando, en definitiva, un cambio radical en el modelo de consumo cultural en los museos: de un visitante individual, enfrentado a obras de arte expuestas en un ambiente íntimo y silencioso de las que se esperaba obtener una experiencia edificante, se pasaba ahora a un modelo en el que se acogiera a numerosos visitantes, que recorriera sin detenimiento el espacio, en un contexto distendido con un objetivo lúdico más que educativo o crítico (Jiménez-Blanco, 2014, p. 167).

Sin embargo, el reto de los museos del siglo XXI es, precisamente, dar un paso más y ambicionar no solo ser lugares visitados por gran número de personas, sino que estas formen parte esencial de la institución. El propósito de los museos del siglo XXI es erigirse como instituciones concebidas gracias al expertizaje de un grupo de profesionales para llegar a un gran público y crear instituciones concebidas *con* sus comunidades y visitantes. Es precisamente la tesis defendida por la citada Nina Simon (2010).

Una de las principales herramientas que los museos actuales han encontrado para dar sentido a su existencia y dar respuesta a su vocación social es el fomento de la participación de sus visitantes. Por lo tanto, aparte de la importancia de unos recursos de mediación adaptados a los diferentes intereses de una variedad amplia de públicos, como ya se ha visto, el reto consiste en considerar a los visitantes como participantes culturales, no como consumidores pasivos.

Y es que, como venimos repitiendo, el papel del visitante de museos ha cambiado de manera radical en los últimos años ligado a la profunda transformación producida en la concepción misma del museo desde los años 60 a través de los postulados de la Nueva Museología y posteriormente en los de la Museología Crítica. En este contexto, Doering (1999) analiza la imagen del público que pasa de simple invitado o visitante a convertirse en actor y regidor influyente en la programación de la institución (Asensio, 2000, p. 5).

En realidad, la idea ha sido tratada por muchos teóricos como Ana Rosas Mantecón (2009), que hablan del cambio de rol experimentado por el público actual, que ha pasado de una posición de “imposición o adquisición” de conocimientos, al desarrollo de una serie de “prácticas de negociación, apropiación y producción de sentido” (p. 179). De hecho, es tal la transformación asumida por lo que hasta ahora se ha llamado público (término empleado por primera vez para referirse a los asistentes al teatro inglés de finales del siglo XVI) que incluso se ha visto necesario emplear diferentes apelativos que describan mejor los diversos roles asumidos en el ámbito de los museos en lo que Rosas denomina “pacto negociado entre oferta cultural y público” (Rosas, 2009, p. 179).

Como indica Pérez Santos (2022), atendiendo a la diversidad de papeles que pueden ejercer las personas en el actual escenario museístico, hay consumidores culturales, usuarios, clientes, visitantes presenciales, audiencias virtuales, espectadores, participantes, audiencias, etc. Según dicho autor, el cambio del público ha ido aconteciendo de manera progresiva durante los últimos 30 años y de manera especialmente acelerada desde la transformación digital y la pandemia. El cambio se reflejaría en cinco grandes transformaciones en la relación público-museo.

- Transformación de la composición del público, pasando a ser cada vez más diversa.
- Transformación de la percepción e imagen de los museos, por la que estos son percibidos cada vez más como lugares que pueden proporcionar bienestar y aumentar la calidad de vida de los ciudadanos.

- Transformación de las expectativas con respecto a la visita, pasando de la aspiración de contemplar aquello que se le es mostrado, a la de divertirse o emocionarse durante una visita.
- Transformación de la participación y el compromiso social, marcada por la voluntad de los museos de proponer iniciativas participativas y colaborativas.
- Transformación tecnológica y digital apremiada por la pandemia de la Covid-19 (Pérez Santos, 2022, pp. 90-94).

De hecho, el estudio de las diferentes tipologías de visitantes se ha convertido en uno de los objetivos esenciales a la hora de encontrar estrategias para involucrar a más público. Brown y Ratzkin (2011) hacen una clasificación de las tipologías de público (ellos lo llaman “audiencias”) según su implicación, elaborada a partir de varios estudios cuantitativos llevados a cabo en el ámbito del teatro, danza y música clásica, si bien consideran que sus conclusiones se pueden extrapolar al ámbito de los museos. Sirviéndose de un diagrama de Venn, presentan 6 categorías de público según su predisposición a la participación y sus preferencias en cuanto a las maneras de hacerlo. Los más implicados serían los aprendices activos, seguidos de los buscadores de perspectivas, los procesadores tecnológicos, los conversadores ocasionales y los evaluadores críticos; los menos implicados serían los lectores (Brown & Ratzkin, 2011, p. 23).

En el apartado anterior se ha observado la importancia de los recursos de mediación que, con el nuevo paradigma de museo, adquieren una nueva dimensión por las teorías de las nuevas tendencias museológicas que, con la Sociomuseología en cabeza, propugnan que la creación del conocimiento en los museos se trate de un proceso compartido entre sus voces internas y externas. Es lo que va a defender y poner en práctica el museólogo Mark O’Neill, al frente de los museos de Glasgow, quien ha abogado siempre por un trabajo conjunto entre los especialistas del museo y aquellos colectivos que son rara vez escuchados para crear de manera conjunta, precisamente, los recursos de mediación (Samis & Michaelson, 2017).

Por su parte, Chagas (2007) argumenta la necesidad de que el conocimiento no sea generado de manera unilateral por el museo, como foco erudito del saber, sino que se puedan crear diferentes narrativas a partir de la participación de determinados colectivos en el museo. Sobre este punto, Chagas recuerda la necesidad de equilibrar las aportaciones de los especialistas en museos y de los diferentes colectivos sociales que participen en el proceso, remarcando la necesidad de no abandonar la narrativa poética de los museos ni su lenguaje específico, para evitar que el museo se convierta en cualquier otra cosa.

Simon (2010) se refiere a esta cuestión hablando del miedo que sienten muchos de los profesionales de los museos a perder su autoridad con la introducción de prácticas basadas en la participación. Según el autor, la controversia nace de la pérdida de control

del conocimiento propiciada por la amenaza a las relaciones de poder establecidas tradicionalmente entre las instituciones culturales, el personal y los visitantes:

One of the primary fears museum professionals (and all professionals) have about entering new relationships with audiences is the fear of losing control [...] Power is attractive. Being in control is pleasant. It lets you be the only expert with a voice” (Simon, 2010, p. 120-121).

Y es que este cambio en la concepción tradicional del museo implica además una pérdida de control que aún no ha sido capaz de ser asumida por una parte del sistema actual. Que los museos actuales aboguen por escuchar las voces externas y configurar con ellas una narrativa de lo que se quiere exponer, implica una pérdida del control del conocimiento (Watson, 2007, p. 3) que hasta ahora había ostentado exclusivamente la élite de la sociedad.

Precisamente autores como María Cardinal (1992) critican el excesivo papel protagonista del público en las nuevas concepciones museísticas:

El público no puede ser una meta. La meta es la cultura. Es como una violación pensar en público como meta. No es cierto [...] Es lo contrario. Habría que hacer, en cambio, que para el público su meta sea la cultura” (Cardinal, 1992 en Chaumier, 2014, p. 286).

En esta misma posición crítica se sitúan otros autores como Josie Appleton, que consideran que el cambio que han experimentado muchos museos por el cual el centro de toda su actividad y programación es el público, es mucho más que una simple modificación de dirección o mejora, sino una transformación fundamental en lo que es el significado y propósito del museo, hasta el punto de poner en cuestión la existencia del mismo (Appleton, 2007, p. 115).

Appleton cuestiona que las colecciones de los museos ya no tengan valor intrínseco, sino que este dependa de su relación con la gente. Además critica que la voluntad de atraer al público ha tenido como consecuencia la dejación de la investigación acerca de las colecciones del museo para que la gente se haya convertido en el centro principal de estudio: “in the new museum the observation of the masses has replaced the study of things” (Appleton, 2007, p. 123) considerando que en la actualidad el público es visto como una especie de presa observada y examinada por una institución que asume un aspecto de predador: “museums feed off the shifting source of public opinion and reaction” (Appleton, 2007, p. 125).

El hecho de que ahora los museos no den importancia capital a las colecciones es interpretado como un error por Appleton, quien además pone en duda que los museos puedan llegar a conocer realmente las necesidades y deseos de su público:

The museum was organised around its collections. Because these collections were held in perpetuity on behalf the public, museums have always had a concern with, and sense of obligation to, society at large [...] The new museum,

by contrast, organised around the ever-changing presumed needs of people, lacks any rational foundation whatsoever. Its function bends and twists to fit perceived demands, most of which are arbitrarily chosen by the government or the museum authorities themselves, and which often have no connection with the original core activity of the museum” (Appleton, 2007, p. 115).

Su punto de vista desconfía de que los museos sean capaces de seguir llevando a cabo sus funciones originales y básicas y, al mismo tiempo, se preocupen por llegar al público. Para Appleton, una vez que el museo coloca en el centro de su trabajo las necesidades que considera que tiene el público, la colección va a perder importancia de manera natural (Appleton, 2007, p. 117).

Ante la dificultad de la resolución de un debate mantenido durante décadas, autores como Chaumier se sitúan en la misma línea de lo apuntado por Chagas (2007), proponiendo como solución la implicación del visitante potencial “como actor de la producción de la exposición, principalmente a través de la evaluación”, si bien no hay que dar la última palabra “de manera demagógica” al visitante, sino “considerándolo como un socio con todas las ventajas y derechos del caso y un recurso a la hora de imaginar soluciones innovadoras” (Chaumier, 2014, p. 289).

10.2. Tipologías de Museos

10.2.1. Ecomuseos y Museos Comunitarios

Para delimitar conceptualmente la diversidad de tipologías de museos que se dan en la actualidad, en esta investigación se van a citar, sin ánimo de ser exhaustivos, los museos definidos en la declaración de Quebec de 1984. Estos museos representan los fundamentos sobre los que se va a desarrollar la Museología Social y que se entienden como la base del nuevo paradigma de museo en el siglo XXI: se trata de los ecomuseos, los museos comunitarios y los museos locales.

La anteriormente citada IX Conferencia General del ICOM marcó un hito porque, entre otras cosas, se habló por primera vez del término écomusée (ecomuseo). Los cambios experimentados en la sociedad en el tercer tercio del siglo XX, que pasó de ser una sociedad industrial a convertirse en una sociedad postindustrial, propiciaron el surgimiento de una tipología de museos que se convirtieron en el paradigma de la Nueva Museología.

Su origen puede rastrearse en Francia, donde surgieron en las últimas décadas del siglo XX, sustentados conceptualmente en la necesidad de enraizarse en el territorio, contando con una participación activa de sus habitantes y con el objetivo de fomentar el bienestar social de la comunidad. Es, de hecho, la cuestión participativa la que se entiende como una de las características esenciales de este tipo de museos y que no hace sino continuar con la premisa de la llamada Nueva museología por la que la participación en el museo se convierte en la máxima que debe regir la gestión y programación de esta institución. Así pues, un ecomuseo es:

Un arma poderosa para la construcción de significados y para la puesta en valor del patrimonio, que pasa de ser percibido como algo ajeno a la comunidad, a ser valorado como algo propio y apreciado, como un elemento útil que contribuye al desarrollo local [...] Las administraciones públicas, u otras organizaciones colaboradoras, se limitarán a apoyar técnica o económicamente de acuerdo a unos criterios y convenios establecidos, pero sin ejercer su influencia o determinar las decisiones que se toman desde el ecomuseo. De esta forma se puede garantizar la independencia de la institución y evitar su sometimiento a decisiones arbitrarias o de trasfondo político o partidista (Fernández, 2013, p. 9).

Como ya se ha dicho, Hugues de Varine-Bohan es considerado, junto a Georges Henri-Rivière, uno de los precursores de los ecomuseos. La relación de los museos con el medio ambiente surge en Francia en 1971, teniendo en el museo al aire libre de las Landas de Gascuña el primer ejemplo en territorio europeo. De hecho, la expresión “ecomuseo” fue acuñada por Hugues de Varine y validada por el entonces ministro de Medio Ambiente francés Robert Poujadr (Evrard, 1980, p. 231). Lo interesante de Varine-Bohan (1979) es su idea de que los museos deben construirse desde el análisis de la evolución cultural de cada comunidad o sociedad, en oposición al museo institucionalizado, visto como inútil, destinado a desaparecer, innecesario, peligroso, cementerio o como un espacio “para la transmisión del imperialismo cultural de los estados” (Navajas & González, 2018, p. 40).

A pesar de que fue en Francia donde nacieron conceptualmente los ecomuseos, en la actualidad, los ecomuseos y aquellos que funcionan sobre la base de la museología participativa se aproximan más a concepciones norte y sudamericanas “y se estructuran en red fuera del contexto de la política cultural, ya sea en las comunidades internacionales o en redes de proximidad” (Merleau-Ponty, 2014, p. 276).

Los museos comunitarios, por su parte, son museos creados a iniciativa directa de una comunidad determinada. Se erigen como la expresión de la cultura popular “que se lleva a cabo a través de la creación colectiva que se sirve de recursos naturales y tecnológicos, en un intento de recuperar la memoria histórica y recrear la cultura propia” (Hernández, 2012, p. 29). Se trata de experiencias que se enmarcan sobre todo en el ámbito de América Latina (Navajas & González, 2018, p. 41).

Es muy interesante el matiz que aportan Cuauhtémoc Camarena y Teresa Morales en su obra *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios* (2009) acerca de la definición de este tipo de museo. Según estos autores -que desarrollan su manual a partir de la experiencia documentada desde 1985 entre profesionales y comunidades en Oaxaca (México), y con otros países latinoamericanos-, un museo comunitario es creado por la misma comunidad: “es un museo “de” la comunidad, no elaborado externamente “para” la comunidad” (Morales & Camarena 2009, p. 15).

La importancia esencial de la preposición “de”, en lugar de “para”, es significativa del rol primordial y básico de la comunidad a la hora de que esta “afirme la posesión

física y simbólica de su patrimonio, a través de sus propias formas de organización” (Morales & Camarena, 2009, p. 15). El museo, por lo tanto, no debe ejercer un papel paternalista en el que unos profesionales idean programas y estrategias de gestión desde el interior del museo “para” la comunidad, lo que ha constituido una de las principales críticas a la Nueva Museología, sino que los conocimientos, narrativas y proyectos, deben de ser conceptualizados por los propios integrantes de la comunidad, a fin de que el museo sea un espacio para construir:

El autoconocimiento colectivo, propiciando la reflexión, la crítica y la creatividad. Fortalecer la identidad, porque legitima la historia y los valores propios, proyectando la forma de vida de la comunidad hacia adentro y hacia fuera de ella. Fortaleciendo la memoria que alimenta sus aspiraciones de futuro. Generando múltiples proyectos para mejorar la calidad de vida, ofreciendo capacitación para enfrentar diversas necesidades, fortaleciendo la cultura tradicional, desarrollando nuevas formas de expresión, impulsando la valorización del arte popular y generando turismo controlado por la comunidad. Es un puente para el intercambio cultural con otras comunidades, que permite descubrir intereses comunes, forjar alianzas e integrar redes que fortalecen cada comunidad participante a través de proyectos conjuntos (Morales & Camarena, 2009, p. 15).

Además, los autores definen lo que consideran las características principales de los museos comunitarios: la iniciativa nace de la comunidad, se desarrolla a través de la consulta comunitaria, el museo cuenta historias con la visión propia de la comunidad, una instancia organizada de la comunidad dirige el museo, el museo responde a necesidades y derechos de la comunidad, el museo fortalece la organización y la acción comunitaria, la comunidad es dueña del museo (Morales & Camarena, 2009, pp. 16-18). Es precisamente esta la idea de museo creado “desde” la comunidad y no “para” la comunidad, la defendida por Nina Simon (2010).

No hay que subestimar la importancia de este tipo de instituciones, porque como indica Le Marec (2014, p. 294), “los museos pequeños, privados, asociativos, concebidos para conservar y exponer un patrimonio local, son mucho más numerosos que las instituciones creadas y sostenidas por las tutelas políticas”. Según la autora, estos museos, contrariamente a los grandes:

Nacen, viven y mueren permanentemente. Encarnan una dinámica casi irresistible que trasciende y transgrede las formas institucionales de la museología dirigida políticamente. A veces se inician y están animados por comunidades e individuos que nunca tuvieron la ocasión de atravesar el umbral de un museo “oficial” [...] pero conocen el sentido y uso del museo como dispositivo de conservación y acceso público a un patrimonio cuyo valor excede el tiempo y espacio de la comunidad o del individuo que lo “musealiza” (Le Marec, 2014, p. 294).

Para ejemplificar esta idea, Le Marec expone el caso de un grupo de campesinos de Quila-Quila (Bolivia) que encontraron en sus campos cascos y puntas de flecha de

obsidiana a los que le reconocieron un valor patrimonial, por lo que consideraron necesario construir un museo -sin haber visitado jamás uno- para protegerlos y exponerlos (Le Marec, 2014, p. 294).

10.2.2. Museos Locales: las “Cenicientas de la Cultura”

Los museos locales nacieron en el seno de las sociedades protestantes anglosajonas de América del Norte como respuesta a la necesidad de cohesionar a la comunidad y liberarla de las instituciones estatales. Este tipo de museos se caracterizó por su pequeño tamaño y sentido comunitario, su sentido público o democrático, y el protagonismo del individuo en su dotación y gestión (Gómez, 2006).

No hay que olvidar que el contexto general del nacimiento de los museos en Norteamérica fue diferente respecto a lo sucedido en Europa -en donde surgieron ligados a las colecciones reales-, desde el punto de vista que los primeros se concibieron como instituciones privadas, con tendencia a surgir de las sociedades históricas locales, frecuentemente emplazados en casas históricas y basados en valores cívicos. De hecho, el tema tratado en la mayoría de estos museos fue el de las primeras familias fundadoras que llegaron a la comunidad y, aquellos que les dieron apoyo principal, fueron precisamente descendientes de estas primeras familias que se dedicaron a labores que fueron desde atender en la recepción a dirigir la institución (Weil, 2007, p. 35).

Mientras que los museos locales y pequeños eran ignorados en Europa, en Norteamérica se pusieron en gran valor. El arraigo de estos museos fue tal, sobre todo en Estados Unidos, que, a principios del siglo XX, disponer de un museo local se convirtió en una de las características de las pequeñas ciudades norteamericanas. Es más, el fenómeno de los museos locales en Estados Unidos llevó a que se publicara, en 1927, el libro *Manual for Small Museums*, escrito por el entonces director de la Asociación Americana de Museos, Laurence Vail Coleman. En él se describía como a principios del siglo XX había un millar de museos locales en el país, algunos de ellos ubicados en universidades y centros educativos y, otros, en comunidades de menos de cincuenta mil habitantes. De hecho, la conocida tradición norteamericana de voluntariado en museos como parte ordinaria de la gestión de los museos tiene su origen en la importancia de los voluntarios en el nacimiento y desarrollo de los museos locales (Gómez, 2006, p. 25).

Si se hace una comparación entre el ámbito mediterráneo y el anglosajón, se puede determinar que mientras que en los primeros se tiende a pensar en un museo como colección de objetos gestionada principalmente por el Estado, en los segundos, y en especial en los museos norteamericanos, se concibe como “una corporación independiente que firma un contrato con su ciudad” (Gómez, 2006, p. 28). Este es el motivo por el cual el museo anglosajón se entiende no solo como un lugar de exhibición de colecciones y su divulgación, sino como espacio de encuentro de la comunidad, de participación y reunión “funcionando de manera análoga a cómo funciona una iglesia protestante” (Gómez, 2006, p. 28). Esta importancia comunitaria y participativa como

marco de definición del museo, es el que enlaza, precisamente, con la Sociomuseología, y el que situaría a los museos locales anglosajones como unos de los precursores de esta corriente museológica.

Además, la cercanía de los museos locales con su territorio se entiende como una gran ventaja para su supervivencia, ya que facilita el fomento de su significancia actual al presentarse al servicio de la comunidad donde se ubican (Varine-Bonhan, Rivière, Chagas, Hernández, Santacana y Llonch, Navajas y González, Pereira Leito).

Sin embargo, algunos autores no vinculados directamente con el ámbito museológico han valorado la territorialidad de los museos locales como una desventaja. Para Rafel Sospedra (2006), profesor del Departamento de Didácticas Aplicadas de la Universidad de Barcelona, la territorialidad, considerada como se ha visto una de las ventajas competitivas de los museos locales en el contexto de la transformación de las instituciones museísticas hacia la potenciación de su función social en el siglo XXI, es percibida como una característica a corregir, lo que da muestra del desconocimiento e infravaloración que se tiene de este tipo de museos que hasta la fecha aún no cuenta con una literatura abundante.

Por desgracia, la vinculación territorial [de los museos locales] se ha traspasado casi íntegramente al mundo virtual. El concepto de museo es básicamente el mismo, eso sí, utilizando sistemas de presentación diferentes, pero con contenidos e ideologías idénticas” (Sospedra, 2006, p. 309).

En cuanto al territorio español, a pesar de la existencia de un gran número de museos locales, el Real Decreto 111/1986, de 10 de enero, de desarrollo parcial de la Ley 16/1985, de 25 de junio, del Patrimonio Histórico Español, no contempla la clasificación de “museo local”. Se distingue, principalmente, entre museos públicos, privados y colecciones. La denominación que, sin embargo, más se aproximaría a lo que es un museo local sería la que contempla a los museos municipales, comprendidos entre las diferentes tipologías de museos públicos. No obstante, según la apreciación que hacen Santacana y Llonch (2008, p. 19), no todos los museos locales se pueden considerar como museos municipales, ni todos los museos municipales son museos locales, pues existen diversos tipos de origen fundacional. Lo único que tendrían en común este tipo de museos, sin embargo, es la precariedad de sus recursos económicos.

A colación de las limitaciones económicas de los museos locales, Joan Santacana y Nayra Llonch describen al museo local como “la Cenicienta de la cultura”, título con el que dan nombre a su completo estudio de 2008 sobre esta tipología de museos. La metáfora que emplean se justifica en la medida en la que este tipo de museos no reciben la importante financiación otorgada a los grandes museos de arte contemporáneo, no son un destino visitado por las élites culturales ni gozan de grandes patrocinadores (o, siguiendo con la metáfora, “príncipes azules” que les calcen el zapato perdido), aunque, a pesar de ello, poseen un gran potencial de desarrollo y acción en el contexto de las museologías participativas y sociales.

Los autores señalan que, si bien es cierto que el gasto en cultura siempre está por debajo de otras partidas presupuestarias, a los museos locales llegan cantidades ínfimas en comparación a lo que se da a otros eventos de la política cultural. Precisamente para poder poner en perspectiva la falta de recursos de los museos locales, Santacana y Llonch (2008, p. 11) hablan de la necesidad de hacer un estudio comparativo entre la inversión y el presupuesto destinados a grandes eventos culturales “de efímera repercusión y dudosa rentabilidad cultural a largo plazo” y la proporción destinada a los museos locales.

Es muy oportuno el análisis que realizan sobre los posibles motivos que justificarían la falta de reconocimiento de los museos locales. Por una parte, su percepción de lugares “pueblerinos” (Santacana & Llonch, 2008, p. 11) que no han generado una teoría que especifique y justifique su razón de ser, y, por otra, tampoco han compensado esta falta de planteamiento teórico que les permita ganarse “el estatus de respetabilidad” con grandes cifras de número de visitantes. Sin embargo, Santacana y Llonch reivindican los museos locales como instrumento cultural, pues son lugares vivos que continúan programando y actuando a pesar de su falta de inversión provocada por “la poca fe de las administraciones en su misión” (Santacana & Llonch, 2008, p. 13).

Según dichos autores, el origen del museo local en España habría que buscarlo en la desamortización y su consiguiente destrucción de patrimonio, lo que impulsó la creación, hacia 1844, de las Comisiones Provinciales de Monumentos Histórico-Artísticos. Aunque estas comisiones fueron ineficaces, sí originaron la creación de depósitos de objetos artísticos desamortizados que posteriormente pasaron a llamarse “museos provinciales” que, con el tiempo, fueron adquiriendo la forma de museos locales gestionados por personal funcional.

En tiempos más recientes, la mayoría de los museos locales no ha respondido a la implementación de un plan sistemático, sino que se habrían creado o bien por iniciativa de algún personaje culto de la comunidad -denominado por los autores un “patricio local”- o bien por la acción colectiva de un grupo de eruditos o de aficionados locales, que hubiesen reunido una colección de carácter etnográfico, arqueológico o de recuperación de un oficio tradicional o elementos de la arqueología industrial. Sea cual sea el origen de estos museos, el problema radicaría en el hecho de que:

El museo local suele ser fruto de la euforia de un momento, de una situación excepcional, en la cual la ilusión de crearlo está por encima del cálculo racional de los recursos humanos para mantenerlo. Por ello, cuando los que tuvieron la iniciativa van desapareciendo, las vitrinas y las maquetas van llenándose de polvo hasta que, o bien cierran esperando tiempos mejores, o bien subsisten con las raquíticas aportaciones municipales” (Santacana & Llonch, 2008, p. 24).

Otra perspectiva es la aportada por Rafael Sospedra en el *Primer Seminario Internacional de Tecnologías de la información y comunicación, arte y patrimonio cultural* (2006). En su comunicación “Museo local, museo global: de lo concreto a lo

general” señalaba los museos locales como espacios “de lo concreto”, referidos a la comunidad más cercana, por lo que su objetivo no es analizar la generalidad del mundo.

Hay que destacar que la importancia de los museos locales radica en el hecho de que constituyen una de las principales herramientas mediante las cuales las sociedades se identifican con su pasado y con su realidad actual a partir del conocimiento y reconocimiento de su patrimonio. Mediante este concepto, formulado ya en los años 70 por autores como José Luis Lorenzo en el ámbito latinoamericano, (Puebla, 2013, p. 13), hay que detenerse en la idea de la necesidad de “reconocimiento” de una sociedad a partir del conocimiento de su pasado. Este sería, por lo tanto, uno de los principales argumentos que justificarían la importancia de los museos locales como lugares privilegiados para la exhibición del patrimonio cultural (Londoño, 2000, en Puebla, 2013, p. 13) de una comunidad determinada hasta tal punto que, si estos museos no cuentan con el apoyo y la interrelación de su comunidad, pueden llegar a convertirse en “espacios aislados del contacto e interés de las poblaciones” (Dujovne, 1995).

Es un motivo por el cual autores como Mario Chagas defienden la necesidad de “la multiplicación de museos locales de participación colectiva” por el impacto y beneficio que pueden tener para la sociedad como lugares “sin especialización disciplinaria y orientados a la valorización de contra-memorias” (Chagas, 2007).

Una nueva arista sobre el papel que esta tipología de museos juega en la actualidad es su vinculación con un turismo cultural que busca llevar a cabo actividades que le permitan vivir experiencias únicas vinculadas a aquello que quiere visitar.

En este sentido, los ecomuseos y los museos locales son espacios especialmente atractivos para conseguir este propósito, y así lo señalan autores como Rodríguez (2015). También Prat y Cánovas (2011) exponen las características que hacen de los ecomuseos un objetivo muy atractivo para el turismo cultural a partir del análisis del caso del ecomuseo La Farinera, en Castelló d’Empúries (Cataluña). Precisamente los ecomuseos y su vinculación con el territorio, el patrimonio industrial, las costumbres propias y la vida local, no solo ayudan a valorizar el patrimonio industrial, sino que facilitan el desarrollo de una nueva cultura del fomento de la identidad local a partir de una memoria colectiva y una participación comunitaria (Prat & Cánovas, 2011, p.1.).

La idea es compartida por Santacana y Llonch, ya que entienden que los museos locales deben de singularizarse para mostrar aquello que no se puede ver ni experimentar en ningún otro lugar, pues “la estandarización del museo es un modelo que ha entrado en crisis”, ya que la demanda actual pide museos singulares (Santacana & Llonch, 2008, p.39).

De hecho, el papel de los museos locales en la activación económica vinculada al desarrollo del turismo local ha sido una cuestión debatida en el marco de la gestión museística más reciente, y son ejemplos de ello jornadas y seminarios como el

acontecido en Granada en el año 2006 bajo el título *Seminario Internacional de Museos Locales*. La manera como este tipo de museos puede fomentar la reestructuración económica del medio rural, así como su importancia en la generación de identidades locales y el restablecimiento de la autoestima de comunidades castigadas por la desactivación económica y el desempleo (Ramos & Medina, 2006, p. 168), se puede analizar en la evolución de los museos locales en el contexto de sus comunidades. Y es que, tal y como sentencia el museólogo Tomislav Sola, “el museo es para la comunidad o no es”, priorizando los objetivos sociales y la participación comunitaria por encima de la excelencia formal (Sola, en Ramos & Medina, 2006, p. 168).

En cualquier caso, autores como Guzmán y Fernández (s.f.) alertan de los peligros de la mercantilización de este tipo de museos y advierten de que es necesario llegar a un equilibrio entre sostenibilidad y explotación mercantil. El turismo debe orientarse hacia formas sostenibles que garanticen la confortabilidad y hospitalidad del visitante al tiempo que ayuden a mejorar la calidad de vida de la población local. Los ecomuseos, por lo tanto, deben programarse teniendo como eje central la cualidad de vida de la población donde se insertan, dejando claro que su objetivo no es la tutela de la realidad local, sino iniciar procesos que permitan entender cómo la comunidad puede conservar sus relaciones internas con el territorio.

11. Estudios de Público para el Cambio

Como se ha visto, el cambio de mentalidad en el ámbito de los museos desde el surgimiento de la Nueva Museología y la Museología Crítica, que continuará con la Sociomuseología tiene, entre sus objetivos, materializar la real “pura posibilidad para disfrutar de los museos” de la que hablaba Bourdieu (2003, p.75). Se necesita poder tomar decisiones en cuanto a la gestión y programación de un museo que posibiliten una real accesibilidad física, emocional y cognitiva de los visitantes, así como evitar o corregir barreras que pueden dificultar o disuadir de la visita al público (García, 2002, p. 173). Las instituciones se ven en la necesidad de programar su acción museística acorde con las necesidades e inquietudes del público al cual pretenden llegar. En este contexto se produce un cuestionamiento del museo que se propone como un agente de cambio y debate social, situando al visitante como protagonista absoluto y teniendo en los estudios de público una herramienta esencial.

Como definió en 1991 la Asociación Americana de Museos -una de las instituciones pioneras en la promoción de estudios sobre los públicos-, la investigación sobre el público “es el proceso de obtención de conocimiento sistemático de y sobre los visitantes de museos, actuales y potenciales, que se realiza con el propósito de incrementar y utilizar dicho conocimiento en la planificación y puesta en marcha de aquellas actividades relacionadas con el público” (American Alliance of Museums, 1991).

Una de las principales autoras en el campo de los estudios de público en museos es Leticia Pérez Castellanos. Para ella, los estudios de público se deben de entender en un sentido muy amplio:

Los estudios de público son un área de la museología que se dedica a la investigación de los visitantes de los museos y de otras instituciones afines, desde un punto de vista amplio, el cual incluye no solo a los visitantes reales sino también a los potenciales e incluso a los llamados no públicos (Pérez Castellanos, 2016, p. 21)

Actualmente hay que precisar que los estudios de público contemplan todo tipo de visitantes (como se verá más adelante con mayor detenimiento), ya sea visitantes físicos como cibernéticos (aquellos que visitan los portales web o las redes sociales de las instituciones museísticas). Son estudios que tienen como propósito:

Identificar las características de dichos visitantes; conocer sus intereses, necesidades y expectativas; comprender su comportamiento en salas; entender cuál es la calidad y la cualidad de sus experiencias, así como los resultados de su visita, todo ello, con la finalidad de mejorar el servicio que los museos ofrecen y proveer mejores oportunidades de disfrute y aprendizaje en estos. En última instancia, este tipo de estudios contribuye a identificar los aportes que los museos hacen a la sociedad y suministrar evidencias de su relevancia en

términos no solo de la conservación de sus colecciones y saberes sino también de su comunicación como bienes sociales” (Pérez Castellanos, 2016, p. 21)

Por otra parte, es oportuno señalar la existencia de diferentes términos para referirse a este campo de estudio. Para Pérez Santos (2000) hay que diferenciar entre “estudios de visitantes” (traducido del término inglés usado frecuentemente “Visitor Studies”) y “evaluación de exposiciones”, en ocasiones utilizados como sinónimos, pero que, sin embargo, contienen matices de significación. Mientras que los estudios de visitantes hacen referencia a estudios de público de manera más general, sin especificar necesariamente que se refieran al ámbito expositivo (aunque este sea una de sus áreas principales), el término “evaluación de exposiciones” sí que alude directamente a los estudios en museos y habría tenido un “desarrollo teórico y empírico propio”. Esta es una diferenciación ya presente en los trabajos de Screven (1990) y Bitgood (1998), autores imprescindibles en la materia (Pérez Santos, 2000, p. 48). Pérez Castellanos, por su parte, también diferencia el término “visitor research” ligado al “audience development” (en la literatura anglófona). Para la autora (2016, p. 23), el término preferido es el de estudios sobre públicos, porque engloba los diferentes tipos de público que se dan en la actualidad relacionados con la manera que tienen de interactuar con las propuestas del museo.

11.1. Así Empezó Todo: un Breve Apunte Sobre el Origen

Hasta la fecha son numerosas las investigaciones y tesis doctorales que han tratado con profusión el desarrollo de los estudios de público desde su origen hasta la actualidad. No es, por tanto, objetivo de esta investigación ahondar en una cuestión ampliamente estudiada, sino plasmar una visión panorámica de la evolución y características de los estudios de público para así entender su implementación como herramienta para construir el nuevo paradigma de museo del siglo XXI desde los postulados de la Sociomuseología.

Las primeras experiencias relativas a la realización de estudios de público pueden situarse en 1918, cuando el ya citado Benjamin Ives Gilman, secretario del Museo de Bellas Artes de Boston, publica *Museum Ideals of Purpose and Method*, donde expone su concepción de lo que debe de ser un museo. En la investigación habla del concepto de “fatiga museal”: términos mencionados ya dos años antes en un artículo que publicó en la revista *The Scientific Monthly* (1916). Lo interesante de esta investigación, sobre la que vale la pena detenerse por tratarse del antecedente más primitivo de lo que en términos actuales podemos llamar un estudio de público, es el hecho de que, por primera vez, se centra en el visitante y su relación con los objetos expuestos en el museo, preocupándose porque este no sea simplemente un contenedor de obras, sino que asuma una función pública.

Por tanto, 30 años antes de que se funde el ICOM y defina lo que debe de ser un museo, ya se plantea la función social de estas instituciones. Gilman pone el foco de atención en las condiciones en las que el público visita el museo, concluyendo que el

cansancio físico y mental que experimentan los visitantes no favorece a la función pública que se le debe otorgar, pues el visitante no llega a comprender los objetos que ve, sino que se limita a una visión superficial de los mismos por las malas condiciones de exposición:

It is at once evident that these methods form an effective bar to the adequate fulfillment by museums of the public function they aim to perform (Gilman, 2018, p. 62).

La importancia de la aportación de Gilman radica no solo en el hecho de que ya habla de la función pública del museo y hace un primer diagnóstico de las barreras que impiden al visitante una comprensión real de los objetos expuestos, sino que, además, da muestra de un cambio de sensibilidad en relación con la concepción de la institución y representa la primera crítica objetiva a la museografía decimonónica. Gilman expone que en el ámbito museológico se está empezando a gestar la necesidad de repensar los museos en cuanto a sus formas de exhibición, más allá del simple recinto de almacenaje y conservación de objetos. De hecho, en su investigación cita el artículo “How to Make the Most of a Museum” (1908), del artista vinculado al movimiento Arts Crafts, Lewis Foreman Day, en el que también hace referencia a la incomodidad visual que representan para los espectadores las vitrinas utilizadas en los museos (Gilman, 1916, p. 73).

Estas investigaciones tempranas en el contexto norteamericano constituyen el inicio del desarrollo de los estudios de público en occidente, teniendo a los Estados Unidos como el país pionero hasta que, décadas más tarde, Europa tomará el relevo.

Siguiendo la estela de Gilman, en la década de los años 30 del siglo XX, se continúa con la realización de estudios sistemáticos de comportamiento de los visitantes en varios museos de los Estados Unidos, analizando esta vez el recorrido del público por las diferentes salas y análisis del tiempo de las obras observadas. Psicólogos como Robinson y Melton (en los años 30) o Yoshioka y Nielsen (en los años 40) sentarán las bases de lo que serán los estudios de público basados en la observación (Muñoz-Areyzaga, 2017, p. 70)

También en los años 30 del siglo XX comienzan a explorarse otras vías para analizar el público, centradas en conocer el perfil sociodemográfico de los visitantes. Una de las primeras experiencias es la desarrollada en el Museo de Arte de Pensilvania, que sirve como referencia a la hora de sistematizar futuros estudios para caracterizar mejor a los visitantes según procedencia, horarios, género, temporadas y motivos de visita (Pérez Santos, 2000, p. 25).

Más adelante, e inspirados por los estudios publicitarios, se empieza a tratar el museo como un producto para el que es necesario conocer el impacto de las campañas publicitarias a la hora de decidir visitarlo. Estos estudios vinculados a la mercadotecnia tienen sus primeras manifestaciones en las investigaciones de Cameron y Abbey:

Investigating a museum's audience (1960). Al respecto, es muy interesante la apreciación de Chaumier (2014) cuando diferencia la evaluación de exposiciones con el objetivo de comprender a los públicos adaptando los contenidos para que puedan ampliar su conocimiento y el márketing, “del lado de sumar pedidos para responder mejor a ellos”, ya que, aunque como se ha visto, parecen proceder de una misma fuente, según el análisis de Chaumier, provienen de lógicas diametralmente opuestas (Chaumier, 2014, p. 286).

En Europa, tras la Segunda Guerra Mundial y sus estragos, los museos se ven forzados a reorganizar sus fondos y exposiciones. Esta circunstancia se aprovecha para aplicar y probar las teorías surgidas antes de la guerra acerca de la necesidad de hacer los museos más accesibles -física e intelectualmente- a una mayor variedad de público, a través de una serie de innovaciones expositivas (García, 1992, p. 28). Sin embargo, aunque se intenta acercar los museos a la gente, en verdad aún se desconoce quién es el público.

En ámbito español, el desarrollo de los estudios de público ha sido una realidad mucho más tardía si bien algunos museos como el Museo del Prado de Madrid y el Museo Picasso de Barcelona habían formado parte del fundamental estudio emprendido por Bourdieu y Darbel en 1969. Hasta los años 80 del siglo XX no se empezaron a emprender estudios de público como respuesta a inquietudes individuales de ciertos profesionales de museo, hasta que se comenzaron a llevar a cabo de manera más seria a finales de los 80 y principios de los 90 en colaboración con algunas universidades (Pérez Santos, 2020, p. 32).

Prats (1989) realiza la primera evaluación de una exposición con metodología científica en la muestra “L’ecologia” del Museu de Zoologia de Barcelona. Su objetivo era conocer el funcionamiento e impacto de una exposición a partir de las observaciones del comportamiento del público durante la visita (Pérez Santos, 2000, p. 36).

Como indica Pérez Santos, de finales de los ochenta a principios de los noventa se publican estudios relacionados con la frecuencia y ritmo de las visitas a museos, si bien hay que señalar como hito importante la evaluación de la exposición “Los bronceos romanos en España” en el Museo Arqueológico Nacional, llevada a cabo por Asensio, García Blanco y Pol en 1990, ya que dio inicio a una serie de investigaciones que tenían como objetivo general reflejar los problemas más importantes de interacción entre los principales tipos de visitantes y la exposición (Pérez Santos, 2000, p. 39).

Aunque a nivel institucional se emprendió en 1997 un estudio de público que abarcaba cuatro de los 70 museos estatales, no es hasta el 2007 cuando, con la creación del LPPM bajo la coordinación técnica del Ministerio de Cultura y Deporte Español y en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid, comienzan a sistematizarse en territorio español los estudios de público. El LPPM se inspiraba en cuatro observatorios de público existentes hasta la fecha: el francés “Observatoire des Permanent des Publics”, el “American Alliance of Museums”, el “Observatoire des

Musées de la Société des Musées Québécois” y en los observatorios de público del “British Museums Association”. El LPPM tenía como objetivos básicos hacer de la evaluación una herramienta común de trabajo, disponer de asesoramiento científico para garantizar el rigor de los resultados y evaluar según las posibilidades de cada museo:

Optimizar el trabajo realizado cruzando los datos de los diferentes museos, definir la orientación y aplicación de los estudios por parte del propio museo, involucrar a todos los departamentos de los museos, organizar cursos de formación según las necesidades y fomentar la interconexión entre departamentos y personas” (Pérez Santos, 2020, p. 35).

A día de hoy el LPPM es el principal organismo de observación de públicos en España y sus investigaciones se publican periódicamente, si bien sus estudios se limitan a los museos estatales. Asimismo en Cataluña también se ha desarrollado el “Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya”, con objetivo de “impulsar la investigación en el campo del patrimonio cultural catalán y que, a su vez, constituya un punto de referencia y de apoyo para los diversos agentes vinculados al patrimonio cultural”, además de mejorar la relación con los públicos para “contribuir a mejorar la planificación y gestión museística gracias a la investigación y la formación” (Observatori de Públics de Catalunya, s.f.).

11.2. Diferentes Métodos para Diferentes Objetivos

El desarrollo de los estudios de público en museos ha evolucionado de tal manera en las últimas décadas que se han ido definiendo diferentes tipologías según las necesidades del propio museo y los objetivos perseguidos en cada caso. De hecho, Eilean Hooper-Greenhill utiliza el término “sombrija” para describir “todo tipo de investigación y evaluación que involucre a los museos y sus públicos actuales, potenciales o virtuales” en los que, según el propósito perseguido, se llevan a cabo desde diversas áreas del museo utilizando diferentes paradigmas (Hooper-Greenhill, 2006, p. 323).

Han sido muchos los autores que han descrito estas tipologías, por lo que en este apartado se pretende hacer un resumen de las clasificaciones más aceptadas comúnmente a partir de los autores más destacados, sin perseguir exhaustividad, sino representatividad.

A grandes rasgos, los estudios de público se dividen entre aquellos que se basan en una metodología cuantitativa -basada en el estudio de realidades cuantificables- y aquellos que lo hacen desde una perspectiva cualitativa -basada en el estudio de contextos estructurales y situacionales con datos difícilmente cuantificables-, siendo común la realización de estudios mixtos cuantitativo-cualitativos. Sin embargo, durante mucho tiempo se han priorizado en los museos los estudios de público de carácter cuantitativo, siendo el número de visitantes el índice de calidad para valorar la institución (Asensio, 2000).

Asensio se muestra partidario de una postura defendida también por otros muchos autores por la cual es necesario conocer las demandas del público al que se pretende llegar, sin que esto signifique que el museo deba comprometer su propia lógica y esencia. Así pues, Asensio distingue seis tipos diferentes de estudios de público.

Por una parte, estarían los estudios de observación, en los que se investiga la accesibilidad, la atractividad, la atrapabilidad y el tipo de recorrido del visitante (usando diagramas de dispersión, herramienta útil especialmente para el análisis de la efectividad y calidad de los montajes). Las entrevistas previas y posteriores a los visitantes presenciales serían otra tipología importante. Los cuestionarios autoadministrados para los visitantes, por su parte, se usan para diferentes cuestiones: desde determinar el impacto global para comparar el museo con otros y así situar su magnitud relativa (Asensio, 2000, p. 15), a realizar *visitor panels* (Asensio pone ejemplos de estos grupos de discusión en los que se mostraban posibles montajes a varios visitantes), pasando por la realización del recorrido junto al visitante. Se trata de un tipo de técnica de base antropológica definida por Falk y Dierking (2000) para el rastreo de ideas espontáneas y preferencias (Asensio, 2000, p. 19). Los cuestionarios a visitantes potenciales son la cuarta técnica descrita por Asensio: se basan en la idea de que el museo es un centro de amplio espectro cuyo público potencial es toda la ciudadanía. Pone como ejemplo el estudio de caso del Museo Marítimo de Barcelona: “No se renuncia a que cualquier persona sea factible de convertirse en visitante si se dan las condiciones adecuadas” (Asensio, 2000, p. 19). La quinta tipología de estudios de público serían las entrevistas en profundidad, y, finalmente, los grupos de discusión tipo focus group (que se describirán más adelante) tanto al público como al personal del propio museo.

Pérez Santos (2000), por su parte, señala cinco técnicas de evaluación para los estudios de visitantes en cuya clasificación se puede apreciar cierta similitud con la de Asensio: las técnicas de observación, las técnicas de autoinforme (entrevistas, cuestionarios, encuestas, mapas cognitivos, y grupos de discusión y los tests (de conocimientos previos y rendimiento educativo, de comprensión de claves expositivas), las técnicas subjetivas (escalas y el diferencial semántico) y los indicadores de eficiencia. En sus trabajos, la autora describe las diferentes tipologías de estudios con numerosos ejemplos y referencias a destacados investigadores en la materia y, además, alerta de los problemas y sesgos de investigación en los que se puede incurrir en la elaboración de los estudios de público, para dar orientaciones claras y precisas de cómo deben de realizarse.

Por otra parte, Pérez Santos propone una clasificación del proceso de evaluación de exposiciones teniendo en cuenta el momento en el que se realiza, partiendo de la base de que el visitante es una “fuente de información en el desarrollo de exposiciones o programas museísticos”, a partir de los modelos propuestos por Screven (1990), Bitgood y Shettel (1993). Así pues, se toman en consideración los tres momentos más

importantes en el proceso de realización de una muestra: la etapa de planificación; la de elaboración o diseño de la exposición, y la de post-apertura.

Lo interesante de la propuesta es que este tipo de estudio de público se presenta como una herramienta de gestión muy eficaz para la toma de decisiones en el mismo momento de desarrollo del proyecto expositivo, lo que otorga un gran margen de maniobra en el que están implicados diseñadores, intérpretes, conservadores, etc.

En la etapa de planificación, se tendrían en cuenta “los intereses, actitudes e ideas erróneas de los visitantes potenciales con respecto al tema propuesto”, lo que se denominaría “evaluación previa” (Screven, 1990 en Pérez Santos, 2000, p. 150).

En la etapa de elaboración o diseño de la exposición, por su parte, ya se deben de haber definido los objetivos de la muestra y es el momento de probar el funcionamiento de los elementos expositivos en forma de maquetas o prototipos susceptibles de ser modificados según los resultados de esta evaluación, conocida con el nombre de “evaluación formativa”. Es ahora cuando se prueba el tamaño de la letra, los colores, los esquemas, el tipo de lenguaje empleado, etc.

En la etapa de post-apertura, es decir, una vez que la muestra ya se ha abierto al público, se pueden realizar a su vez, tres tipos más de evaluaciones para “comprobar la eficacia y optimizar la exposición” (Pérez Santos, 2000, p. 152). Por una parte, la “evaluación sumativa”, para verificar si se han cumplido los objetivos de la muestra; “la evaluación correctiva”, que tiene el objetivo de comprobar el funcionamiento de la exposición, una vez ya abierta al público y recoger datos de cara a los posibles cambios a implementar relativos a la comprensión, el recorrido, etc.; finalmente, Pérez Santos habla de la “valoración crítica”, un tipo de evaluación que no se obtiene a partir de una recogida de datos sistemática, sino de las opiniones de profesionales en la materia (Pérez Santos, 2000, p. 152).

Otro tipo de clasificación más reciente para los estudios de público es la que propone Muñoz-Arézaga (2017), en la que diferencia cinco clases diferentes de estudios de público, según perspectivas emprendidas, básicamente, desde el campo de la psicología.

Una primera perspectiva sería la conductista o etológica, que busca analizar el comportamiento de los visitantes en el museo; la segunda sería la sociodemográfica, para definir y caracterizar el público de la institución; la tercera se relacionaría con la mercadotecnia, desde una perspectiva más vinculada a la publicidad y a los estudios de mercado de productos al uso, en la que se busca comprender la satisfacción del usuario una vez que ha visitado el museo; la cuarta perspectiva analizaría el impacto del mensaje en el visitante, entendiendo el museo como un medio de comunicación; y, finalmente, la quinta, la más propiamente vinculada con la educación y la más desarrollada, analizaría el aprendizaje de los visitantes en el museo y su capacidad de retención (Muñoz-Arézaga, 2017, p. 70).

Sin embargo, a pesar de que cada vez hay más museos que entienden que los estudios de público son una herramienta esencial para su funcionamiento, hay otros que se muestran reacios. Pérez Castellanos (2016, p. 13) destaca que en la actualidad dichos “no han logrado consolidarse ni como departamentos específicos al interior de museos ni como práctica generalizada” y Pérez Santos (2020, p. 29), por su parte, considera aun una “utopía” en muchos museos, sobre todo, los de arte, la aplicación práctica de los resultados de los estudios de público, señalando las posibles causas de esta desafección en la complejidad de llevarlos a cabo en ámbito cultural, el desconocimiento de los aspectos básicos de la técnicas a aplicar (a pesar de la buena voluntad de los profesionales de museos), o, directamente, el escepticismo acerca de los beneficios que se pueden obtener de la implementación de los estudios de público.

Asimismo, la autora describe la afección contraria y es el caso de aquellos museos que conciben los estudios de público como una finalidad para justificar acciones o decisiones ya tomadas, en lugar de utilizarlos “como punto de partida hacia el desarrollo de públicos o la implementación de servicios” (Pérez Santos, 2020, p. 30). Los estudios de público, sigue Pérez Santos, no se deberían considerar como la parte final de una intervención, sino que resultan más efectivos cuanto más integrados están en todas las partes del desarrollo de un determinado proyecto.

11.3. El No Público

La necesidad de ampliación del público por parte de los museos ha venido marcada en los últimos años por factores varios como la creciente competencia que sufren -no solo por parte de otras instituciones museísticas sino por cualquier otra oferta de ocio-; la necesidad de justificar mediante datos de público la rentabilidad social de las aportaciones económicas recibidas por parte de diferentes organismos; las “presiones positivas” para que los museos “sean tenidos en cuenta para demostrar sus importancia y significación social por los beneficios que pueden ofrecer a sus comunidades; y la necesidad de mostrarse como lugares alejados de los antiguos museos decimonónicos destinados únicamente a la élite de la sociedad (Pastor, 2011, pp. 136-137).

¿Por qué hay exposiciones que son exitosas en algunos museos y estas mismas exposiciones no lo son en otros? Esta es la pregunta de entrada que se planteaba Marilyn G. Hood en su artículo “Staying Away. Why People Choose Not To Visit Museums” (1983). De hecho, hacía un ejercicio de autocrítica analizando las técnicas utilizadas anteriormente para intentar dar respuesta a la cuestión. Ni el seguimiento del patrón de tráfico de los visitantes, ni el registro del tiempo que se paraban en cada exposición, ni la observación directa, ni las entrevistas realizadas en el museo para averiguar qué resultaba más satisfactorio de su visita, habían servido para explicar por qué la mayoría de personas no visitaba museos (Hood, 1983, p. 51).

La autora se basaba en la idea de que la información obtenida de los estudios de público hasta la fecha solo reflejaba las inquietudes de los que ya acudían al museo, por lo que necesariamente desatendía de los no visitantes, sin llegar a dar respuesta al

motivo por el cual muchas personas no visitan museos. Por ello, Hood planteaba la necesidad de estudiar los intereses psicográficos del público, a quien dividía en no público -como aquellas personas con una mínima o nula relación previa con los museos-, en contraposición con los visitantes asiduos -que asistirían al museo al menos en tres ocasiones por año, normalmente con un nivel formativo alto y grandes intereses culturales-, diferenciándose también de los visitantes ocasionales -que serían los que visitan el museo una o dos veces al año en grupo como opción de ocio.

Con este fin, diseñó en 1983 un estudio de público en el marco del Museo de Toledo, en el que, a partir de un sondeo telefónico atendiendo a los criterios de representatividad estadística necesarios, buscaba determinar la importancia de una serie de atributos identificados en estudios previos acerca de las preferencias para el tiempo de ocio. Para no condicionar las respuestas, no avisaba a los participantes de que la encuesta se estaba realizando bajo el auspicio del Museo.

Según Hood, las seis principales características que buscaría la gente en sus actividades de ocio serían la interacción social, realizar una acción que mereciera la pena, sentirse a gusto y comfortable en el entorno, tener el reto de nuevas experiencias, disponer de la oportunidad de aprender y de participar activamente (Hood, 1983, p. 51).

Lo revelador fue que aquellos atributos más valorados en el tiempo de ocio por los considerados como visitantes de museos eran radicalmente opuestos a los más valorados por los no visitantes (no público) y por los visitantes ocasionales. Así, los visitantes frecuentes apreciaban sobre todo el hecho de hacer actividades en las que tuvieran la oportunidad de aprender, el reto de afrontar nuevas experiencias y hacer algo que valiera la pena. Asimismo, consideraban que todas estas cuestiones las podían encontrar en la visita a los museos. Por su parte, el no público valoraba por encima de todo realizar actividades en las que poder relacionarse y socializar, participar activamente y sentirse a gusto en el entorno, características que consideraban difíciles de encontrar en los museos. Finalmente, el público ocasional expresaba inquietudes más cercanas a las del no público que a las del público frecuente, pues ellos buscaban en su tiempo de ocio actividades en las que sentirse a gusto en su entorno y poder interactuar socialmente. Este último grupo consideraba que era posible encontrar estos atributos en los museos, pero no en cantidad suficiente para que la visita frecuente valiera la pena. Es la causa por la cual los visitantes ocasionales se limitarían a realizar las actividades en momentos especiales en los que se espera más gente, como las inauguraciones de exposiciones o días familiares (Hood, 1983, p. 56).

Las conclusiones a las que llegaba la autora eran que el fracaso en la obtención de nuevos públicos radicaba en que las actividades se han seguido programando en base a las expectativas del público real de museos -el que, por otra parte, ha participado durante décadas en los estudios de público realizados-.

Sus reflexiones son pioneras en su tiempo y se alinean en los preceptos de la Sociomuseología, surgida contemporáneamente, según los cuales es necesario que el

museo se convierta en un sitio amable y cercano, alejado de la imagen fría y formal de los museos decimonónicos para fomentar su valor social y la participación activa de los visitantes. Las aportaciones de Hood han sido fundamentales para entender el desarrollo de la Museología Social y el derrotero que han seguido las programaciones de los museos a finales del siglo XX y principios del XXI.

La concienciación acerca de la importancia de estudiar al no público de los museos la podemos ver en el surgimiento de algunos estudios que, en los últimos años, analizan la necesidad de tener en cuenta este grupo de personas. Tesis como la de Castejón (2019) reivindican el proceso de escucha que las instituciones museísticas deberían dirigir hacia los colectivos precisamente desoídos tradicionalmente y que, por consiguiente, no se han sentido invitados a entrar en el museo. Otros autores como Pastor (2011) apuestan por programas educativos diseñados específicamente para colectivos poco habituados a participar en este tipo de actividades en los museos (jóvenes, adultos) como un medio eficaz para poder ampliar el público de estas instituciones.

Letitica Pérez Castellanos, coordinadora de un importante compendio de artículos relacionados con los museos y sus públicos (2016) considera que los estudios del no público son una parte esencial dentro del estudio de públicos amplio.

Los estudios de públicos son un área de la museología que se dedica a la investigación de los visitantes de los museos, y de otras instituciones afines, desde un punto de vista amplio, el cual incluye no solo a los visitantes reales sino también a los potenciales e incluso a los llamados no públicos (Pérez Castellanos, 2016, p. 21).

Además, es interesante su idea acerca de la necesidad de estudiar los públicos de una manera amplia, más allá de los “visitantes de facto que entran en las instalaciones del museo, sino también los que siguen al museo en las redes sociales” (Pérez Castellanos, 2016, p. 23).

El LPPM publica en 2009 el mencionado estudio: *Conociendo a nuestros visitantes: ¿qué imágenes se asocian a los museos?* A pesar de que este estudio tiene como objetivo analizar los visitantes de los museos, también sirve para señalar una serie de colectivos que se pueden interpretar como el no público del museo, al estar ausentes entre los visitantes de estas instituciones. Se trata de menores de 12 años, jóvenes, desempleados, extranjeros residentes, discapacitados y mayores de 65 años. Los autores del estudio relacionan estas ausencias con “la falta de programas, actividades, materiales, servicios y facilidades específicos para ellos, lo que genera barreras evidentes de accesibilidad, tanto física como intelectual” (LPPM, 2009).

Los resultados indujeron a los responsables a emprender una nueva investigación basada, esta vez, en el no público, para conocer de esta manera:

Cómo eran las personas que no acudían a los museos, qué pensaban de estas instituciones, por qué no acudían a ellas, cuáles son sus expectativas y

motivaciones durante su tiempo de ocio. Y, sobre todo, qué construcción mental tienen acerca de los museos para no acudir a ellos (LPPM, 2012).

Así pues, en el año 2012, se publica este estudio enfocado en el no público de museos titulado *Conociendo a todos los públicos: ¿qué imágenes se asocian a los museos?* En dicho análisis, a pesar de documentar un incremento de un 35,4% del público de museos en los últimos 10 años (entre el 2000 y el 2010), se constata al mismo tiempo que 7 de cada 10 españoles continúan sin frecuentarlos. El objetivo es averiguar la construcción mental que el no público de museos tiene acerca de estas instituciones y motivo por el cual no acude a ellas. Para ello se formuló la pregunta: ¿en qué se diferencia la percepción que tienen de los museos las personas que los visitan y las que no los visitan? El objetivo es que los museos pudieran:

Tomar las decisiones adecuadas para que la imagen deseada se corresponda con la imagen percibida, haciendo que el museo responda a las expectativas del público y consiguiendo atraer a los no visitantes y fidelizar a los visitantes (LPPM, 2012).

Los resultados llevaron al Ministerio de Cultura y Deporte a emprender una campaña publicitaria entre 2013 y 2016 en la que se utilizaban los datos de esta investigación para desmontar la imagen mental errónea que tenían las personas que apenas frecuentaban museos (Figura 4). Con el título de *Los museos no son para mí* y *Museos a tu medida*, la campaña buscaba animar al no público a visitar los museos estatales.

Figura 4

Campaña “Los museos no son para mí”



Nota. Tomado de Ministerio de Cultura y Deporte, 2013.

11.2. Una Herramienta para la Sociomuseología

Desde la celebración de las exposiciones universales en el siglo XIX, el deseo de los comisarios ha sido atraer y educar a las masas. Sin embargo, no será hasta las aportaciones de Rivière y Varine en el ámbito de la ecomuseología cuando se manifestará de manera oficial el deseo de asociar los visitantes potenciales a la programación de los museos para que estos se adapten bien a sus públicos. De esta manera, el museo se convierte en “un instrumento de desarrollo del individuo y de su comunidad, poniéndose al servicio de los proyectos de los actores locales” (Merleau-Ponty, 2014, p. 275).

El surgimiento de la Sociomuseología ha precisado de la implementación de las nuevas metodologías capaces de dar respuesta a sus planteamientos teóricos. Es necesario que el museo esté abierto a un continuo proceso evolutivo que le ayude a adaptarse a los nuevos tiempos y que dé respuesta a las inquietudes de la sociedad (Hernández, 2012, p. 25). Tal y como explica Marc Maure en un simposio realizado sobre Museo y Comunidad en Stavanger (Noruega, 1995), es necesario seguir una serie de líneas metodológicas para materializar la Sociomuseología y superar la idea de museo tradicional.

Maure aboga por un sistema abierto e interactivo en el que es indispensable la opinión de los ciudadanos que lo visitan. Contrapone esta idea con la realidad museológica vivida anteriormente, por la cual en el museo tradicional se realizaban todas sus actividades de manera autónoma, según la opinión de unos expertos que sabían lo que debían hacer y, situando a la comunidad en una actitud pasiva, receptiva y acrítica y a la que solo se le permitía contemplar los objetos sin pedir su opinión. Siguiendo esta idea, Maure defiende el diálogo entre los diferentes actores del museo, por lo que es insuficiente la existencia de grandes expertos que gestionan el conocimiento. Es necesario un diálogo estrecho entre los museólogos y los miembros de la comunidad, que ya no se conciben como receptores pasivos, sino como sujetos activos que pueden aportar conocimientos y prácticas válidos para documentar su propia historia e identidad (Maure, 1995 en Hernández, 2012, p. 26-27). La idea, por tanto, es implementar un sistema circular y abierto en el que sí importan las opiniones de los visitantes y “se está atento a las “sugerencias, críticas y valoraciones que puedan ayudar a mejorar la vida del museo” (Hernández, 2012, p. 27).

Es en este contexto cuando se ve la necesidad de implementar estudios de público en museos como una herramienta de comunicación con el público. En concreto, habría tres motivos que explicarían de manera más específica este proceso de redefinición del rol del visitante: el cambio de consideración político-social de las exposiciones gracias a la celebración de determinadas muestras temporales que se han convertido en fenómenos de masas, la necesidad de muchos museos de autofinanciarse con la entrada pagada por un público al que es necesario agradar, y un cambio en la concepción de la educación en la que se contempla la dimensión educativa de los museos y se considera el museo como un recurso extracurricular válido (García & Asensio et al., 1993a).

Un concepto interesante que se puede aplicar en este cambio de relación entre el museo y el público es el expuesto por Silverman y recuperado por Valdés (2013), que considera el museo como una especie de “obra inacabada” que necesita de la otra mitad, en este caso, el público, para completar su significado. Se trata de un concepto similar a lo que planteaba Umberto Eco en su obra *Opera aperta* (1962) en la que proponía una especial relación entre el autor y el lector por el papel que tiene este último al reescribir el texto original a través de su lectura. Esta idea fue desarrollada también por Roland Barthes quien afirmó que el nacimiento del lector se pagaba con la muerte del autor (Barthes, 1968, p. 5). Según Valdés, un libro que es susceptible de ser interpretado de diferentes maneras, es una obra que sin su lector no llega a culminarse. En este sentido los objetos que contiene el museo y por extensión el museo en sí, serían una obra que admite diferentes lecturas. Los objetos expuestos en el museo alcanzarían su significado a partir de las interpretaciones varias que les otorgan los visitantes influenciados por las “narrativas de entrada”, es decir, por sus conocimientos previos, sus recuerdos, sus experiencias personales, sus vivencias, etc. (Valdés, 2013, p. 22).

Es una idea cercana a la “estética relacional” de la que hablaba Bourriaud (1998) según la cual la esencia de la práctica artística a partir de los 90 del siglo XX es un juego que precisa de la participación del receptor, no ya para adquirir sentido sino incluso para existir (Wenger, 2013). En este mismo sentido, Chaumier considera que siempre es el visitante quien termina la exposición por la lectura que hace o por las formas en que se apropia de ella (2014, p. 289). Stephen Weil (2007), por su parte, también traslada esta cuestión -que sitúa como una idea implícita del posmodernismo- al ámbito de los museos para considerar que los objetos mostrados no tienen un significado fijo o inherente, sino que el significado es otorgado por el público, dependiendo en cada caso de recuerdos específicos, experiencia, puntos de vista, suposiciones y conexiones que cada particular realiza, destacando cómo este aspecto está directamente relacionado con los estudios de público llevados a cabo en los museos (Weil, 2007, p. 45).

Sostiene una tesis similar Gail Dexter Lord, quien en el artículo "Museums, Lifelong Learning and Civil Society" (2007), expone la necesidad de entender que cada visitante reacciona de forma diferente con los objetos expuestos o los talleres planteados, ya que proyecta en ellos su experiencia personal (Lord en Hervás, 2010, p. 107).

Partiendo de esta idea, los estudios de público en museos se convierten en una herramienta esencial para comprender la relación que se establece entre los museos, sus visitantes y sus comunidades. El objetivo es evitar que los profesionales de la museología actúen de manera unilateral en el museo, atendiendo únicamente a sus intenciones como especialistas, aún a costa de sacrificar la inteligibilidad en la mediación patrimonial con el público (Valdés, 2013, p. 23).

Así pues, es a partir de la década de los setenta del siglo XX cuando se empiezan a concebir los estudios de público como parte del proceso de trabajo en el ámbito del museo. El paleontólogo inglés Roger Miles experimentó con la evaluación de la

exposición como método de trabajo y los resultados fueron publicados en el artículo de 1986 “Lessons in Human Biology - Testing a theory of exhibition and design” de la revista *The International Journal of Museum Management and Curatorship*. Miles describió cómo el diseño de las exposiciones influía directamente en la experiencia de los visitantes. Ante los resultados obtenidos y viendo su utilidad, defendió la utilización permanente de este método como un recurso a tener en cuenta a la hora de planificar una exposición ya que se dieron cuenta de la necesidad de saber cómo respondía el público ante una exposición determinada (Miles, 1986, p. 227).

También en los ochenta, en el marco de los museos de ciencias naturales, ciencia y tecnología, jardines botánicos y zoos, la evaluación en museos empezó a centrarse en cuestiones como la efectividad de las exposiciones, las características del público visitante, la aportación a su aprendizaje y otros aspectos relacionados.

Siguiendo la línea iniciada por Miles, la importancia del diseño museográfico en la percepción de la exposición por parte del público y, por consiguiente, en el tipo de experiencia adquirida por los visitantes, -satisfactoria o no-, queda patente en diversas investigaciones como las realizadas por la especialista italiana Emma Nardi en las que analiza la influencia de la disposición de las colecciones en la percepción del público visitante (Nardi, en Huerta, 2015, p. 231). En este sentido es tal la importancia de la museografía en la percepción del visitante, que, como explica Asensio (2000), los museos del ámbito anglosajón dedican entre el 5 y el 10 por ciento de su presupuesto a “estudios previos sobre la adecuación de los contenidos expositivos a los futuros usuarios potenciales” (Asensio, 2000, p. 4).

Como ya se ha citado, en 1989 el Getty Museum publicó una obra con los resultados de un proyecto de investigación iniciado en 1987 que involucró a un consorcio de museos de arte estadounidenses que se unieron para comprenderse mejor a sí mismos desde la perspectiva de sus visitantes: *Museums, Visitors, Attitudes, and Expectations: A Focus Group Experiment*. El estudio tenía tres objetivos: identificar las expectativas del personal y las impresiones de las expectativas del público sobre los museos de arte; evaluar las expectativas del público sobre los museos de arte y compararlas con experiencias reales; y explorar las percepciones educativas de los visitantes y no visitantes de los museos de arte (ERIC, s.f.).

Así pues, el estudio se articuló a partir de la realización de tres tipos diferentes de focus group en cada una de las instituciones, empezando por el Art Institute of Chicago, utilizado como piloto de toda la investigación: uno entre el personal del museo, otro para visitantes y otro para no visitantes. En los dos últimos, se llevaron a cabo tres sesiones diferentes, una primera para determinar las expectativas de la futura visita al museo, una segunda consistente en la propia visita al museo, y una tercera dedicada a compartir la experiencia durante la visita.

Es destacable que, tanto los visitantes primerizos como aquellos que ya habían estado en el museo, reclamaban más información de la proporcionada en los diferentes

museos, argumentando que cuanto más información recibían, mejor apreciaban los objetos, concluyendo que cuánta más información se da de un objeto es más probable que el visitante pueda conectar con este y que se reduzca la sensación de intimidación. De hecho, lo que el visitante no especializado quiere saber es, a grandes rasgos, qué es lo que hace especial el objeto que se está mostrando y el motivo por el cuál es merecedor de estar expuesto en un museo, ya sea este de arte, ciencia o historia, pues los investigadores concluyeron que los resultados obtenidos en los once museos objeto del estudio eran estructurales y, por tanto, extrapolables a otro tipo de museos (ERIC, s.f.).

La relevancia del estudio del Getty fue tal que sus conclusiones fueron analizadas posteriormente por el influyente psicólogo social Mihalyi Csikszentmihalyi, quien identificó el comportamiento de los visitantes como un desorden de ansiedad llamado “ansiedad de umbral” que afectaría a los visitantes antes incluso de entrar en el museo (Csikszentmihalyi, 1991, en Samis & Michaelson, 2017, p. 16).

En la obra *Creating the visitor-centered museum* de Samis y Michaelson (2017) se estudian una serie de museos innovadores tanto de Europa como de Estados Unidos que han enfocado su concepción en el protagonismo de la comunidad y el visitante. A partir de 10 estudios de caso se analizan las estrategias que han seguido para acercarse a un abanico mayor de visitantes gracias a la realización de estudios de público, entrevistas, focus group y otro tipo de herramientas similares, entre los que se incluyen el citado estudio promovido por el Getty.

De hecho, el trabajo expone la necesidad de un cuestionamiento radical de los fundamentos conceptuales de lo que es la misión de los museos, así como de su estructura, implicando tanto a los trabajadores como a los visitantes.

En la obra de Samis y Michaelson se destaca la importancia del liderazgo en determinados museos para encabezar el cambio que ha de llevar a la institución hacia una organización basada en los intereses y necesidades de los visitantes. Así pues, expone varios ejemplos de museos cuyos directores entendieron la importancia de ver a los visitantes como el centro neurálgico del museo. Es el caso de Mark O’Neill y su experiencia en varios museos comunitarios. Este profesional de la museología ha basado su estrategia en la realización de estudios de público como herramienta para entender los intereses de los visitantes reales. Y es importante detenerse en el concepto de visitantes reales, en el sentido de huir de la idealización que se tiene acerca de lo que debe de ser el visitante perfecto de un museo. De los estudios realizados por O’Neill en varios museos de Glasgow, se desprende la importancia de conocer el perfil de varios tipos de visitantes para así poder llegar a grupos tradicionalmente menos representados en los museos y a los que se aspira poder acoger también en la institución.

Otra idea clave de los trabajos de O’Neill es la necesidad de redefinir la institución museística a partir de una colaboración entre los profesionales de los museos, y sus visitantes. Es lo que O’Neill llama un necesario diálogo entre “the insider voices” (las

voces internas del museo, es decir, los profesionales) y “the outsider voices” (las voces externas, en el sentido de un público-visitante amplio), al que generalmente no se escucha.

O’Neill insiste en que es imprescindible un compromiso conjunto, pues ni es adecuado mantener una línea de trabajo basada únicamente en el criterio de los expertos en museos, -como se ha señalado antes, deformada por la idea de lo que debe de ser el visitante idealizado-, ni es suficiente basarse en las voces externas. El comisario-profesional del museo debe de escuchar estas voces externas, habitualmente no tenidas en cuenta, para seleccionar aquellas más interesantes o importantes, aspirando a poder llegar a un vasto espectro de público.

En los museos franceses también se ha desarrollado de manera relativamente habitual lo que autores como Chaumier o Habib y Mengin (2014) denominan “estudios preliminares” y que equivaldrían a las etapas de evaluación previa y evaluación formativa de las que hablaba Pérez Santos (2000).

Para las investigadoras Habib y Mengin (2014), que han utilizado los estudios preliminares como metodología para el desarrollo de exposiciones en la Ciudad de las Ciencias y de la Industria de París, los estudios preliminares se basan en:

Los conocimientos espontáneos y las representaciones que competen a un sujeto particular, y ponen de manifiesto la diversidad de expectativas. Según los métodos utilizados, estos estudios preliminares se apoyan en entrevistas semidirigidas o en reuniones de grupos testigo a los que se pide asistir a sesiones de creatividad, conducidas por profesionales de los estudios o la investigación en museología. El objetivo no es que los curadores calquen sus intenciones de las expectativas de los visitantes de las exposiciones, sino contribuir a la concepción en una fase previa a su programación. Mientras dejan libertad a la inventiva de autores, escenógrafos y diseñadores, las encuestas contribuyen a precisar las concepciones museográficas, a concebir mediaciones capaces de adaptarse a diferentes públicos” (Habib & Mengin, 2014, p. 90).

Para Chaumier (2014) la evaluación previa es una herramienta esencial en el objetivo de la colaboración. Lo destacable de esta metodología en cuanto a su relación con las museologías participativas dentro de las que se encuentra la Sociomuseología, es que el público no se asocia a una realización concreta sino que es tenido en cuenta en el origen del proyecto denotando su reconocimiento:

Se trata de determinar controversias, focos de interés, conocimientos, referencias y representaciones sociales, pero también vínculos entre el tema y la historia de vida de personas interrogadas, lo que permitirá humanizar ese tema, partiendo de vivencias particulares, y llevar a un enfoque contextualizado (Chaumier, 2014p. 28, 7).

Esta evaluación se implementa para tomar en cuenta la diversidad de las situaciones y permitir que la institución y los mensajes que pretende ofrecer sean más eficaces. El

público es invitado a hacer oír su voz [...] para que el curador de la exposición pueda aprehender mejor a sus interlocutores” (Chaumier, 2014, p. 285).

La importancia de los estudios preliminares con visitantes a la hora de acompañar la concepción de exposiciones permanentes y temporales se aprecia claramente en los esfuerzos del DEP de la CSI (Ciudad de las Ciencias y de la Industria), quien lleva a cabo estas investigaciones con el objetivo de mejorar el impacto cultural y educativo de las exposiciones (Habib & Mengin, 2014, p. 89). De hecho, desde su fase de prefiguración, la CSI ha implementado un sistema de prueba y evaluación a través de sondeos, encuestas cualitativas y observaciones. Como indican Habib y Mengin (2014), los estudios de evaluación previa son especialmente útiles en una institución cultural en la que las exposiciones no se respaldan en una colección, por lo que la programación de la temática expositiva depende de un consejo científico y la interpretación de las expectativas de público (Habib & Mengin, 2014, p. 90).

A modo de ejemplo, Habib y Megin describen el proceso emprendido para conceptualizar una exposición en torno al color. Se llevaron a cabo entrevistas exploratorias con público habitual y no habitual del CSI a partir de una muestra de 25 personas. A los participantes se les pidió que imaginaran una exposición sobre el color y de qué manera tratar el tema. Las conclusiones del estudio revelaron que las personas interrogadas vinculaban inmediatamente la noción del color con el arte y de manera espontánea la mayoría de los participantes vislumbraron una exposición situada en la frontera de las artes y las ciencias (Habib & Mengin, 2014, p. 95).

En ámbito español, Asensio (2000) también defiende la necesidad de estudiar la museografía en relación con la percepción del visitante. Y es que, tal y como explica, es necesario poner en valor los estudios que analicen el funcionamiento del montaje expositivo para poder mejorarlo y acercarlo al visitante, poniendo como ejemplo el caso del Museo Marítimo de Barcelona. Para él, los estudios de público son imprescindibles para la planificación y gestión de un museo en todas sus áreas para analizar:

El potencial, las demandas y las carencias de las colecciones respecto a sí mismas y a los mensajes que se pueden transmitir; las opiniones, concepciones y demandas, de los públicos potenciales; las actitudes y emociones de los visitantes acerca del mensaje expositivo; los problemas específicos de comprensión de las colecciones; los programas que pueden superar estos problemas; la ergonomía de los montajes; la eficacia de los mediadores comunicativos; la adecuación de uso de los espacios expositivos; la diversidad de los servicios del centro; la coordinación con otros centros y con rutas culturales dentro de paquetes específicos; la racionalización de la oferta comercial; el diseño de las campañas de ‘marketing’, ‘development’, y de gestión del centro; y todos aquellos otros aspectos que vengán definidos por el desarrollo del proyecto ideológico del centro (Asensio, 2000, p. 76).

La consideración de los estudios de público como herramienta esencial para la gestión de un museo se ha puesto de manifiesto en varios trabajos de campo e investigaciones llevadas a cabo en diferentes instituciones museísticas. Como explica Puebla (2013, p.22): “los estudios de público son herramientas válidas para analizar tanto la relación que las personas tienen con los museos como la influencia científica y social que éstos ejercen en el presente”. A esta conclusión llega la autora después de la realización de un amplio estudio de público en el Museo Arqueológico del Área Fundacional de Mendoza, Argentina, en el que se perseguía analizar la manera como los visitantes se relacionaban con las colecciones expuestas, a partir de observaciones directas, mapeos de significado personal, encuestas actitudinales, cuestionarios autoadministrados, conversaciones provocadas y análisis del libro de visitas (Puebla, 2013, p. 19).

12. Museos en Transformación: Estudios de Caso

Desde las tempranas experiencias surgidas en Estados Unidos y Europa hasta la actualidad, en las últimas décadas se han materializado importantes renovaciones en un número significativo de instituciones museísticas de todo el mundo. A pesar de que cada transformación ha implicado un proceso diferente con diversidad de agentes involucrados, diferente grado de participación comunitaria y disparidad de medios, en común tienen el objetivo de adaptar el museo a las nuevas exigencias de la sociedad: “el único límite del museo es la comunidad a la que sirve” (Varine-Bonhan, 1973, p. 244).

A continuación, se van a exponer varios ejemplos de museos que han trabajado desde la perspectiva de la Museología Social, si bien se va a diferenciar entre los “museos concebidos”, es decir, aquellos museos que nacieron ya desde posicionamientos vinculados a las tendencias sociomuseológicas, y los “museos convertidos”, aquellos que siguieron planteamientos tradicionales en su inauguración y que posteriormente emprendieron un proceso de transformación. Como se va a ver, se exponen más ejemplos de “museos convertidos” porque muestran un proceso más similar al experimentado por el Museo del Calzado de Inca y que se va a desarrollar en la segunda parte de esta investigación.

La elección de estos museos no se ha hecho siguiendo criterios de exhaustividad sino de representatividad, exponiendo casos considerados por la literatura especializada como ejemplos paradigmáticos y, otros, elegidos por su proximidad territorial al estudio de caso de la presente tesis doctoral.

12.1. Museos Concebidos

Aunque, como se va a ver, la implementación de las nuevas corrientes museológicas ha tenido un gran arraigo en Europa y América, lo cierto es que se puede considerar que la protohistoria de la Museología Social se sitúa en el nacimiento de una serie de museos japoneses que se desarrollaron a partir de la década de los 50 del siglo XX (Navajas, 2012) como instituciones sin paredes basadas en la simbiosis de paisajes y la recuperación de un patrimonio cultural al aire libre.

El primero de ellos fue el **Open-air Museum of old Japanese Farm Houses**, inaugurado en 1956 e integrado por 12 casas y edificios de uso tradicional como hórreos y molinos perfectamente conservados y en uso activo para los visitantes (Navajas, 2010, p. 217). En la década de los 60 del mismo siglo se inauguraron otros museos como el **Nihon Minkaen Japan Open-Air Folk House Museum** (1965) en los suburbios de Tokio, caracterizado por su rigor en la recuperación y conservación de la arquitectura tradicional, así como el esfuerzo realizado por los voluntarios del museo para mantener las casas activas durante las horas abiertas al público.

Sin embargo, según Navajas, que ha estudiado con profusión el desarrollo de los museos japoneses vinculados a la ecomuseología y la sociomuseología, no se podría hablar de ecomuseos japoneses como tal hasta mediados de los años 70 del siglo XX, cuando el Profesor Tsurata introdujera el término en el país nipón tras asistir a la Conferencia General del ICOM en 1974 (Navajas, 2010, p. 219).

La creación de una experiencia ecomuseal comienza allí con una situación de crisis o de necesidades, desde el punto de vista de la alarma producida por el miedo a perder la identidad de la comunidad, la disminución de la natalidad o la recesión económica. Estas problemáticas condujeron a que asociaciones vecinales se organizaran para llevar a cabo algunas acciones para activar la vida social y cultural de la comunidad llamando la atención sobre los problemas medioambientales y poblacionales:

Society is the main focus of this provocation. The tools for this concern, considered as the key factors for the Japanese ecomuseum model begins with the creation of an interrelated network of working groups and with enough freedom to work on their own rate; the integral development of the community following the contemporary sustainability parameters established in the last decades and letting the self-sufficiency of the institution without any dependency that could harm the work group network (Navajas, 2010, p. 219).

Para Navajas (2010, 2012) la importancia de estos museos es que, en un momento muy temprano, entendieron la institución más allá de las cuatro paredes para abrirse hacia sus comunidades y valorar su patrimonio tradicional, promoviendo formas de vida y de gestión sostenibles a partir del trabajo dividido en pequeños grupos, descentralizando la gestión y asumiendo el compromiso desde la comunidad local.

Ya en América, uno de los primeros ejemplos de museos concebidos desde una perspectiva eminentemente social es el **Museo Comunitario de Anacostia (ACM)** en Washington. Fue inaugurado en 1967 bajo el nombre de Anacostia Neighborhood Museum utilizando como sede el Carver Theater y fue el primero financiado con fondos federales de los Estados Unidos. Impulsado por el instituto Smithsonian, se ubicó en un barrio deprimido y de mayoría afroamericana, marcado por la pobreza, las drogas, la suciedad y la violencia, considerándose en sus inicios como un lugar experimental (Figura 5). El objetivo de este museo satélite era atraer la atención de su difícil comunidad y despertar su atención para que visitaran otros museos del Smithsonian. Para hacerlo, el Smithsonian apostó por hacer partícipes del proyecto a todo tipo de organizaciones vecinales creando con ellos un consejo asesor y diversos comités. El personal de museo estuvo integrado por gente del barrio y, como director, se puso al pastor y activista John Kinard, una persona de color sin experiencia en museos, pero sí en desarrollo comunitario (Barrio, 2017, p.79).

Figura 5

Primera sede el Anacostia Neighborhood Museum, en el Carver Theater



Nota. Tomado de Smithsonian Institute Archives, s.f..

Después de la exposición inaugural, que fue una mezcla ecléctica de arte y artefactos de otros museos del Smithsonian, los residentes locales y los miembros de la junta asesora expresaron su deseo de tener un museo que fuera relevante para sus experiencias e historia. Por lo tanto, se desarrolló una lista de exposiciones y programas públicos centrados en la historia afroamericana, los problemas de la comunidad, la historia local y las artes.

La programación educativa se centró en brindar una amplia gama de experiencias artísticas y culturales a los niños de las escuelas locales y al público adulto. El Museo estableció una fuerte conexión con los maestros para comprometerse con el museo en el desarrollo del programa. Además, el Museo estableció una sala infantil práctica y convocó a un consejo asesor de jóvenes. Este trabajo estableció al Museo como un modelo para los museos comunitarios y una fuerza principal en el movimiento de museos afroamericanos.

En el año 1987 el Museo se trasladó al Fort Stanton y cambió su nombre a Anacostia Museum and Center for African American History and Culture para demostrar su

voluntad de integrar la historia afroamericana más allá de Anacostia. A partir de este momento el programa de exhibición se centró en temas nacionales más amplios en la historia y cultura afroamericana con un enfoque en la preservación de esa historia. Este trabajo también sirvió como plataforma para sus principales esfuerzos de defensa del movimiento emergente de museos afroamericanos.

El Museo estableció un programa continuo centrado en los archivos de la iglesia, junto con una serie de programas educativos sobre la preservación de la historia familiar. Estos esfuerzos incluyeron un evento de día de recolección que reunió a cientos de ciudadanos locales y sus reliquias familiares, obras de arte y coleccionables antiguos junto con especialistas en contenido y conservación.

Volviendo a conectar con el trabajo inicial centrado en los problemas de la comunidad y la historia local, los proyectos recientes han incluido documentación, exposiciones y programas públicos centrados en las artes y la creatividad de la comunidad; el impacto de las bandas escolares en el Distrito de Columbia; el desarrollo de los vecindarios de Washington, DC al este del río Anacostia y una iniciativa de varios años que documenta la acción ciudadana para recuperar las vías fluviales urbanas, en particular el río Anacostia. La mayoría de estos proyectos incluyen una amplia participación de la comunidad, documentación fotográfica, esfuerzos de recolección y una amplia documentación de historia oral. Gran parte de este trabajo se enmarca en la Iniciativa de Documentación Comunitaria del Museo. En 2006, el nombre se cambió a Anacostia Community Museum, lo que refleja un compromiso renovado para examinar los problemas de impacto en las comunidades urbanas contemporáneas (Anacostia Community Museum, s.f.)

A pesar del escepticismo inicial, se consiguió que la gente del barrio sintiera suyo el museo y se convirtiera en un centro muy valorado donde poder trabajar los problemas locales (Barrio, 2017, p.79).

Otro ejemplo temprano del cambio de paradigma de los museos se encuentra en la experiencia del ecomuseo Le **Creusot-Montceau-les-Mines** del que forma parte el **Musée de l'Homme et de l'Industrie**. Este museo, ubicado en una zona semi-rural al sur de la antigua provincia de Borgoña dedicada a la industria siderúrgica, la minería del carbón y la ganadería, fue creado en el 1972 a partir de la ayuda activa de su población local, a la que servía, y se caracterizó desde sus inicios por una constante evolución (Varine-Bonhan, 1973, p. 242). Su creación significaba la materialización más radical y audaz de la nueva concepción del museo promulgada por la Nueva Museología en esos mismos años.

El proyecto, documentado por Hugues de Varine-Bonhan -como se ha visto, uno de los grandes impulsores de la Nueva Museología-, implicó la participación constante de los miembros de la comunidad, que colaboraron en recolecciones de objetos para la colección del museo, catalogaciones colectivas, documentación de testimonios orales, investigaciones en torno al desarrollo industrial, exposiciones, etc. Varine-Bonhan

aprovechaba las primeras fases de esta experiencia pionera para formular las bases del que debería ser el museo social por excelencia: un museo gestionado íntegramente por la comunidad a la que sirve, donde todo el territorio se considera museo y en el que solo se exponen descontextualizados aquellos objetos que ya no se utilizan o que necesitan ser conservados en unas condiciones especiales. La comunidad es a la vez la autora, la gestora y la receptora de las actividades emprendidas por el museo (Varine-Bonhan, 1973).

En 1975 el proyecto fue denominado oficialmente ecomuseo “como símbolo de la unión del museo con el medio circundante” (Evrard, 1980, p. 231), y en 1980 ya contaba con tres categorías de participantes principales inspiradas en la propuesta realizada 10 años antes por Varine-Bonhan: los representantes elegidos de la región y administradores, en representación de los poderes públicos; las asociaciones y grupos voluntarios, las personas y las instituciones sociales de la comunidad urbana en representación de los usuarios como reflejo de sus necesidades y los científicos -tanto locales como nacionales o extranjeros-, para llevar a cabo la investigación y la difusión de sus resultados. Por otra parte, el ecomuseo se ha desarrollado en varios anexos especializados y autónomos que a través de la comunidad urbana se consolidan como centros de animación, recopilación de información, investigación y actividades educativas y locales (Evrard, 1980, p. 231).

Volviendo a América, en 1980 está documentada otra experiencia temprana en la creación de un ecomuseo de múltiple sede en Brasil, llevada a cabo por Waldisa Russio Camargo Guarnieri para el **Museo de la Industria, el Comercio y Tecnología** de Sao Paulo. La innovación de Waldisa Russio era la conceptualización de este ecomuseo a partir de la musealización de diferentes fábricas y empresas, a través del discurso expositivo “Chaplin como tema básico”, aportando un discurso humanizador como hilo conductor de una narrativa utópica, vinculada, según Chagas, con la imaginación museal (Chagas, 2007).

Después de estas experiencias pioneras, a lo largo de las siguientes décadas fueron surgiendo otros proyectos vinculados a las nuevas concepciones museológicas. Uno de estos proyectos fue el llevado a cabo por Valorie Beer en el **Japanese American National Museum (JANM)** en la década de los 90. Para ello, Beer (1994) propone una metodología enmarcada en el ámbito de los estudios de público aplicando técnicas cercanas a los focus group. Beer tuvo la oportunidad de iniciar un proceso de consulta entre los diferentes grupos que consideraba implicados en el nacimiento y futuro desarrollo del museo en 1990, dos años antes de abrir sus puertas al público. Su método se dividía en cinco partes: seleccionar los grupos participantes en la fijación de objetivos, realizar sesiones de intercambio de ideas, asignar prioridades a cada objetivo, clasificarlos según su tipología y transformarlos en planes de acción.

Los grupos participantes fueron el consejo rector -que se encargaba de estudiar la viabilidad financiera-, el cuerpo docente, los visitantes, los líderes locales, los investigadores, el personal del museo y los patrocinadores. En las primeras sesiones se

llevó a cabo una lluvia de ideas siguiendo varias técnicas. Estas comprendían la anotación de listas de ideas, la expresión de ideas por turnos, la escritura automática de la que después se extraía una lista de ideas, y la combinación en una sola afirmación todos los objetivos que parecieran orientarse en la misma dirección.

Una vez obtenidas las listas de ideas provenientes de los diferentes grupos participantes, se inició el proceso de debate mediante el cual se debía planificar el modo de obtener dichos objetivos asignando, a su vez, prioridades.

Finalmente, las sesiones debían concluir con el debate acerca de la manera de conseguir los objetivos pactados, estableciendo planes de acción concretos a corto y largo plazo para que la institución avanzara, especificando el plazo para su consecución, quién sería el responsable de dicho objetivo y criterios para evaluar los resultados de la acción (Beer, 1994, p. 62-70).

Mucho más cercano en el tiempo es el nacimiento del Museo **14 Henrietta Street** en Dublín. Se trata de un museo especial debido a la particular naturaleza de su colección: un museo de historia social de la vida de Dublín ubicado en un edificio de origen georgiano utilizado como vivienda durante 300 años. A través de las historias personales de antiguos habitantes, el museo trata de contar la vida urbana de la ciudad al mismo tiempo que se integra en su comunidad actual.

En el año 2000 el Ayuntamiento de Dublín adquirió la casa como resultado directo del Plan de Patrimonio de la Ciudad de Dublín 2002 - 2006 y el plan de conservación de Henrietta Street. En el año 2008 se inició un proceso de 10 años para rescatar, estabilizar y conservar la casa, con el apoyo adicional de una Subvención Capital Centenarios del Departamento de Cultura, Patrimonio y Gaeltacht, hasta que en el 2018 el Museo abrió sus puertas al público.

La especificidad de su temática hace que el edificio en sí represente el 50% de su colección y, para interpretar su historia, haya sido necesario contar de manera estrecha con las personas que vivieron allí. De hecho, la participación de la comunidad fue muy importante a la hora de construir el museo, pues los gestores del proyecto hablaron con antiguos residentes, historiadores y gente local (14 Henrietta Street, s.f.), para que formaran parte del proceso de su creación. Se puede considerar, por lo tanto, que la consulta de la comunidad local y la colección de memorial oral han sido fundamentales en la definición de la institución. Este proceso se inició con una investigación relativa a los lugares donde los antiguos residentes del edificio se trasladaron una vez que dejaron el 14 Henrietta Street para iniciar una serie de reuniones con ellos para que compartieran sus recuerdos y pudieran ser registrados para la futura colección de memoria oral. La implicación de los antiguos residentes también estuvo presente en la creación misma de la exposición, puesto que donaron artefactos, ayudaron a amueblar y decorar ciertas habitaciones y se convirtieron en grupos asesores del museo tanto antes como después de la inauguración (European Museum Forum, 2020).

La implementación de ideas relacionadas con las nuevas corrientes museológicas en España fue tardía y está asociada, según Navajas y González (2018), al inicio de la democracia, la descentralización y la regionalización de las comunidades autónomas y la consiguiente conciencia de pluralidad territorial y comunitaria. Algunas de las experiencias más conocidas en este terreno se practicaron en el Ecomuseo de les Valls d'Aneu, el Parque Cultural del Maestrazgo y el Ecomuseo de Allariz.

En España se pueden encontrar varios casos de ecomuseos surgidos a partir del contexto de un pasado industrial fuertemente enraizado en territorios concretos que han visto como en las últimas décadas se ha vivido una progresiva desaparición de su industria marcada por los cambios en los procesos productivos. Las consecuencias de este progresivo proceso de desindustrialización han sido el cierre de muchas fábricas que, como resultado, han provocado la eliminación de numerosos puestos de trabajo, desempleo y disminución de la población.

Asturias es uno de los territorios españoles que más ha apostado por este proceso de puesta en valor del patrimonio industrial a través de su musealización. Es especialmente significativo el caso del municipio asturiano de Langreo. El ayuntamiento de esta localidad, con un fuerte pasado industrial y minero, ha emprendido en los últimos años una política cultural orientada a la reconversión de antiguos espacios industriales en centros museísticos. Langreo, de apenas 30.000 habitantes, cuenta con al menos tres experiencias de este tipo: El Museo de la Siderurgia, la Pinacoteca Municipal Eduardo Úrculo y el Ecomuseo Minero Valle de Samuño.

En concreto, y para el tema que estamos tratando, es interesante el caso del **Ecomuseo Minero Valle de Samuño**, que, gracias a la ayuda de los Fondos Estructurales y de Inversión Europeos, ha rehabilitado un antiguo espacio minero en un centro museístico bajo la convicción de que los museos funcionan como elementos estratégicos de dinamización del territorio, dada su capacidad para atraer al turismo y regeneración del tejido urbano. En este proceso de salvaguarda, recuperación, difusión, puesta en valor y, en definitiva, de reconocimiento de la importancia de este tipo de patrimonio industrial, hay que señalar la influencia de varios factores como la propia conciencia social de la población inserida en esta realidad y una demanda cada vez más fuerte de un turismo cultural en búsqueda de experiencias diversas para las que no es indiferente todo aquello vinculado con el pasado industrial (Rodríguez, 2015, pp. 109-110).

De hecho, para la reconversión y revalorización del patrimonio industrial (mueble e inmueble), ha existido desde el año 1983 una notable preocupación comunitaria, materializada en diversos programas europeos. Uno de ellos fue el programa "Apoyo a proyectos piloto comunitarios en materia de conservación del patrimonio arquitectónico". También el programa Raphaël, esta vez para su aplicación en todos los ámbitos del patrimonio cultural (inmobiliario, arqueológico, museístico, mobiliario, etc.), iniciado en 1996, pretendía vincular las acciones de valorización patrimonial, con

las de investigación, sensibilización de los jóvenes, cooperación, formación y desarrollo regional.

Sin embargo, han sido los programas de los fondos estructurales europeos los que más han posibilitado financiar proyectos relacionados con el patrimonio industrial. En concreto el PNIC (Programa Nacional de Interés Comunitario), desarrollado entre 1981 y 1991, permitió llevar a cabo acciones destinadas a la promoción de nuevas iniciativas económicas que posibilitaron la creación de empleo, entre otros campos, en el turismo. Gracias a esto, se inauguró el Museo de la Minería en el año 1994 en el Entrego. Por su lado, el programa comunitario RESIDER (desarrollado entre 1989-1991) permitió la creación del Museo del Ferrocarril, gracias a la subvención de las obras de acondicionamiento de la antigua Estación Ferroviaria de Gijón (Benito del Pozo, 1996, pp. 187-191).

La localidad asturiana Villanueva de Santo Adriano inicia en 2012 un proceso para dar respuesta a las inquietudes de un grupo de jóvenes de la zona que, organizados en la Asociación Sociocultural La Ponte, buscan en su propio municipio una vía de desarrollo social, cultural y económico que les permita no tener que abandonar su lugar de origen al mismo tiempo que potencian, conservan y visibilizan el patrimonio cultural y natural de la zona.

Es así como nace el ecomuseo de Santo Adriano (denominado **La Ponte-Ecomuséu**), enmarcado dentro de los postulados de la Museología Social y participativa, otorgando a la comunidad el peso principal en la toma de decisiones y basándose en la idea del museo integral descrito por la Nueva Museología en la Declaración de Chile y revisado en la Declaración de Quebec (Hernández, 2012, p. 19).

La Asociación, que redacta inicialmente un primer reglamento del ecomuseo, concibe todo su municipio como el proyecto museográfico. Para ello, se encarga de negociar y coordinar los titulares de los diferentes bienes patrimoniales de la zona para que éstos formen parte del proyecto: una casa campesina antigua, un hórreo, la iglesia parroquial, un abrigo con grabados del paleolítico superior, etc.

Una vez creada esta estructura museográfica, la Asociación organiza itinerarios culturales que también incluyen el paisaje ganadero y agrario de la zona y prestan especial atención a la recuperación de las tradiciones como muestra del patrimonio inmaterial de la comarca. En todo este proceso se cuenta con un consejo asesor científico del proyecto, formado por especialistas y doctores universitarios vinculados a la ecomuseología, arqueología, arquitectura tradicional asturiana, e historia.

Teniendo como premisa la sostenibilidad económica y turística del proyecto, el ecomuseo se financia a partir de los ingresos generados en las visitas turísticas y escolares y de la organización de talleres y cursos de formación. Además, la realización de estas actividades implica una oportunidad laboral para jóvenes formados de la comarca.

Un año después del comienzo y con una inversión inicial de 100 EUR, en el año 2013 el ecomuseo consigue abrir un centro de recepción de visitantes desde donde coordinan su actividad (Fernández, 2013, pp. 13-17). En los años siguientes al inicio del proyecto, el ecomuseo asturiano es reconocido por varios premios que destacan su gestión comunitaria y labor social, además de su concepción innovadora en torno a la conservación y difusión del patrimonio (Natal, 2016).

El **Centro Internacional del Títere de Tolosa (TOPIC)** representa otro caso de implicación de la comunidad en la creación de una institución museística. En esta ocasión, los orígenes del Museo se remontan al festival internacional de marionetas Titirijai, impulsado por la Asociación Cultural de la ciudad en 1982. La creciente importancia del festival motivó que en el año 2007 se viera la necesidad de crear un museo para consolidar los conocimientos y el patrimonio que se podían ver en el festival, pero esta vez en forma de museo permanente. Es así como en el 2009 se inaugura el TOPIC, consiguiendo un gran arraigo en la sociedad y reconocimiento internacional (The Best in Heritage, 2017).

12.2. Museos Convertidos

Tal y como se planteaba en la citada obra *Creating the visitor-centered museum* de Samis y Michaelson (2017), aparte de la frecuentemente tratada sostenibilidad económica de los museos, lo que se pone en duda a partir de las nuevas corrientes museológicas es la sostenibilidad social de los mismos: superada la supervivencia a nivel presupuestario, lo que se cuestiona es el sentido actual de los museos si estos no llevan consigo el apoyo de sus propias comunidades y se consolidan como lugares realmente conectados con su entorno.

Uno de los ejemplos paradigmáticos del cambio de sentido de los museos, de tradición decimonónica y centrados excesivamente en los objetos como símbolo privilegiado de una élite, a unos museos enfocados hacia las personas, preocupados por dar voz a colectivos que de otro modo seguirían silenciados, es el **Oakland Museum of California**.

Su origen se encuentra en la formación independiente de tres museos que recopilaban de manera separada objetos relacionados con la historia, arte y ciencias naturales. Se trataba del Oakland Public Museum, el Oakland Art Gallery y el Snow Museum of Natural History, ubicados en barrios en donde la violencia urbana estaba presente (Lewis, 2021).

En 1954 los tres museos formaron una asociación sin fines de lucro para explorar la viabilidad de abrir una sola instalación donde pudieran existir bajo un mismo techo. La idea era construir un edificio con alas separadas dedicadas a las colecciones de arte, historia y ciencias naturales preexistentes. Para conseguirlo, en 1961 la comunidad recaudó con mucho esfuerzo dinero para el proyecto de unificación de las tres entidades museísticas anteriormente señaladas. La campaña consistió en visitas puerta a puerta,

reuniones públicas y llamadas telefónicas a todos los residentes de Oakland con operadores voluntarios.

Posteriormente, ya en la década de los sesenta, se emprendieron acciones que trataban de fomentar la participación ciudadana en el nuevo museo. Fueron los votantes de la ciudad los que eligieron el lugar donde situar el museo que debería unificar los tres anteriores. Por otra parte, también se escucharon los deseos de las voces externas de la institución para elegir las características del nuevo complejo. Así, se decidió que el diseño del nuevo edificio debía reflejar con sensibilidad el carácter del norte de California, a partir de materiales de construcción nativos, el uso funcional de los patios y canchas al aire libre, las plantas nativas y también sus tradiciones arquitectónicas. Finalmente, el museo unificado se inauguró en septiembre de 1969, con gran acogida popular y con la denominación de Oakland Museum of California (OMCA) (Allen, 2010).

Treinta años después se volvió a renovar, tras una evaluación de las necesidades del momento y la elaboración de un plan director para diseñar espacio adicional para el OMCA, destacando, entre otras cuestiones, la incorporación de nuevos servicios educativos y la creación de un entorno más participativo con los visitantes. Además, se pretendía que el museo sirviera para reflejar mejor la variedad de ideas, poblaciones, e influencias culturales existentes en California, mediante la transformación de sus galerías de colecciones en espacios llenos de actividad y continuos cambios. Con estos cambios se buscaba, según la curadora principal del OMCA, René de Guzmán, fortalecer la conexión del público con la importancia cultural y ambiental de California (Rigidized Metals Corporation, 2010).

En mayo de 2010 el Oakland Museum se reinauguró tras un periodo de reflexión y cambio que implicó una profunda renovación y revisión de sus colecciones (Allen, 2010). Además, se otorgó un nuevo protagonismo a las exposiciones temporales, entendidas como un vehículo para dar respuesta a las inquietudes particulares de las comunidades en las que se insertan, dejando en un segundo lugar el predominio de las exposiciones permanentes. Sin embargo, el Museo tuvo que enfrentarse al problema de la existencia de objetos valiosos que habían formado parte de su archivo desde principios del siglo XX y que fueron difícilmente prescindibles de sus salas de exposición, dificultando la inserción de elementos más interactivos que permitieran una mayor participación del público, tal y como abogan los teóricos postmodernos (Pittman, 2013, p.1).

Con todo, además de los cambios implementados, es muy interesante analizar la campaña popular llevada a cabo los años previos para conseguir el apoyo económico necesario para materializar la transformación de la institución. Siguiendo con el ejemplo de la campaña emprendida en la década de los 60 del siglo XX, las acciones realizadas por parte de numerosos voluntarios en el año 2002 buscaron obtener el apoyo de los votantes de Oakland para que la Medida G (Measure G) se destinara a la renovación del museo (Figura 6).

La Medida G es un impuesto especial a las parcelas aprobado por los ciudadanos de Oakland que asciende a una cantidad aproximada de 20 millones de USD anuales en el presupuesto del Distrito Escolar Unificado de Oakland (Track G, s.f.).

Los voluntarios del Museo pasaron largas horas peinando las calles de Oakland pidiendo a los residentes y negocios que exhibieran letreros en sus ventanas y jardines para mostrar su apoyo a la medida, hasta tal punto que el letrero se convirtió en un elemento icónico muy apreciado por los residentes de la ciudad (OMCA, 2022a).

Figura 6

Campaña “Yes on Measure G”



Nota. Tomado de OMCA, 2022a.

También se publicaron artículos en prensa pidiendo apoyo. Se destacaba la necesidad de renovar las diferentes instituciones, señalando que el zoo estaba cercano a la obsolescencia, por lo que era conveniente expandir y mejorar los hábitats de los animales, y que se hacía necesario contar con nuevos laboratorios y espacios educativos para el Science Center. Además, con la medida, se pretendía actualizar las galerías de historia, arte y ciencias naturales del museo, sin olvidar mejoras relativas a la accesibilidad. En la práctica, la medida suponía un costo anual de menos de 9 USD por cada 100.000 USD del valor tasado de la propiedad (SFGATE, 2002).

Sin embargo, esta voluntad de renovación se topa con la realidad de muchos museos, que dependen en gran parte de las aportaciones económicas de sus patronos, que siguen proviniendo de las clases altas de la sociedad. Este interesante enfoque es tratado por

Sharon Annette Pittman (2013), quien, a partir del caso de Oakland Museum of California, hace una disertación acerca del difícil equilibrio entre la voluntad de renovación y apertura de las instituciones museísticas y su tradición, cuyo entorno conservador les hace depender para su supervivencia de los donantes, del mercado y de los jefes corporativos.

En el caso concreto del Oakland Museum, a pesar de todos los logros obtenidos y la gran implicación de la comunidad, la tensión entre una voluntad aperturista y participativa y las estructuras convencionales del museo se materializó desde sus comienzos, cuando el director de la institución, Jim Holliday, fue destituido de su cargo seis meses antes de inaugurar el Museo en 1969, por presionar a la junta directiva (esencialmente blanca) para que se creara un comité asesor formado por gente de la comunidad (esencialmente negra) (Pittman, 2013, p.2).

De cualquier modo, el caso del Oakland Museum of California es un ejemplo de museo vivo que a lo largo del tiempo se ha ido renovando al paso que lo hace la comunidad en la que vive. En junio de 2021, después de un periodo de cierre debido a la pandemia de la COVID-19, unida al periodo de construcción para la renovación del campus del OMCA y la instalación de un jardín de esculturas (OMCA, 2021), el Museo experimentó una cuarta gran renovación con la intención de cumplir su objetivo de los años 60 de ser un centro de acceso y refugio para la comunidad. De esta manera, se pretendía dejar claro que el museo puede estar más cerca de un parque público que de una iglesia o un palacio (Lewis, 2021). Como muestra de la voluntad de servicio público del museo y su constante diálogo con su comunidad, el OMCA reabrió sus puertas, en esta ocasión con la exposición temporal “Dorothea Lange: la fotografía como activismo y poder negro” (OMCA, 2021). Además, en 2022 se retomó una de las actividades semanales más importantes de la zona, interrumpida por la pandemia. Se trataba del “Friday Nights at OMCA”, en la que las comunidades locales se reunían en el exterior del Museo como punto de encuentro donde profundizar las conexiones entre ellas y la institución a partir de una programación inspirada en las historias de resiliencia y reconexión de la comunidad (OMCA, 2022b).

Las ideas de la Museología Social fueron también puestas a la práctica en el **Museo de Arte de Kelvingrove** de Glasgow por el anteriormente citado O’Neill y su equipo, en un proyecto iniciado en 1994 y que se alargó varios años, con el que consiguió acercar este museo a un amplio y diverso público y hacer de esta institución una de las más visitadas de la ciudad mediante una metodología de trabajo en la que se incorporaba la visión de las voces internas y externas de la institución.

Sin embargo, este enfoque museológico fue el centro de críticas por parte de otros profesionales del sector que acusaron a O’Neill de rebajar en exceso los contenidos del museo (Samis & Michaelson, 2017, pp. 24-26), ejemplificando así, uno de los puntos más interesantes en el debate actual de la museología que, como ya se ha visto, se dirime en determinar la línea que separa la necesidad de adaptar los contenidos a los

intereses del gran público y la conversión de los museos en pseudo-parques de atracciones.

Sin cambiar de país, otro ejemplo del cambio experimentado por determinados museos para convertirse en espacios participativos enfocados en su público es el del **Boston Children's Museum** (Simon, 2010, p. 350). El Museo, inaugurado en 1913, ya tuvo en cuenta su especial público desde sus comienzos, pues sus dos vitrinas iniciales (una dedicada a las aves y otra a minerales y conchas) se proyectaron a la altura de los ojos de los niños, algo realmente innovador teniendo en cuenta las tendencias expositivas contemporáneas que no valoraban la experiencia del visitante, tal y como ya se describía en el artículo de Gilman "Museum Fatigue" (1916).

Con los años, el Museo fue creciendo hasta el punto de abrir varias sedes ubicadas en diversos colegios de la ciudad que les permitían estar más cerca de la diversidad de niños y niñas de los barrios. Con la llegada de un nuevo director, Michael Spock, a partir de 1962, se introduce la idea del "hands-on learning" (aprendizaje práctico), inaugurando la primera exposición interactiva del m+Museo con el título "What's Inside". Después de varios cambios de ubicaciones encaminadas a hacer el Museo más accesible para la gente de Boston, en 2006 se inicia una ambiciosa renovación de 47 millones de dólares con el objetivo de ampliar el recinto, crear un nuevo teatro, nuevas salas expositivas y un espacio exterior verde para potenciar el contacto con la naturaleza. La implementación de todos estos cambios se vio reconocida con la obtención de la Medalla Nacional por el Servicio de Museos y Bibliotecas en 2013, el honor más alto de la nación otorgado a los museos y bibliotecas por su servicio a la comunidad, concedido a las instituciones que marcan la diferencia para las personas, las familias y las comunidades (New World Encyclopedia, s.f.).

La importancia del rol social en la supervivencia de los museos del siglo XXI también se plasma en el **Center of Science and Industry (COSI)**, en Columbus (Ohio), que durante muchos años había basado su política de gestión en fomentar la asistencia de público, se vio en la necesidad de hacer un cambio radical de planteamiento cuando, en 2004, no recibió el apoyo de los votantes que debían aprobar una tasa especial de impuestos para él. Esto motivó el cierre de algunas galerías, recortes de personal y una difícil lucha por la supervivencia del centro.

Un nuevo CEO entró en la institución para lidiar con la situación, con el objetivo de presentar una propuesta de gestión centrada en la comunidad, para que esta lo percibiera como un lugar valioso y útil. Para conseguirlo, se situó la institución como el centro de la ciencia de la comunidad, emprendiendo colaboraciones y proyectos con asociaciones para establecer lazos más fuertes con el ámbito académico de Columbus, con empresas y con escuelas.

Aparte de los programas de investigación y la búsqueda de colaboraciones, se pidió al personal del Museo que colaborara activamente en este cambio de enfoque. Fue tal la importancia concedida a la comunidad, que incluso se contrató a tiempo completo un

“director de relaciones con la comunidad” para poner especial énfasis en involucrar a familias y adolescentes de colectivos que no acudían tradicionalmente a la institución. Se programaron días especiales de la ciencia para recibir tipologías de visitantes más variadas, se introdujo un carnet de acceso a bajo coste para familias gracias al apoyo del Gobierno, el Museo se sumó a la celebración de eventos especialmente significativos para la comunidad, personal de la institución empezó a acudir a encuentros locales de ciencia y tecnología para demostrar el apoyo del museo, se pidió a los visitantes y trabajadores que compartieran en las redes sociales todo aquello que sucedía -tanto de carácter interno como externo-, enfocándose en el potencial comunicativo de las nuevas tecnologías y se trabajó especialmente con las escuelas de la zona. El resultado de este proceso se tradujo en un incremento de visitantes (pasando de 11.000 en el 2004 a 18.000 en el 2009) y en un aumento de los afiliados, de los donantes y de los voluntarios, consiguiendo que gente que antes no había participado en el Museo ahora lo hiciera de manera muy significativa. Gracias a este trabajo, los políticos locales percibieron el Museo como un recurso esencial y con un gran impacto en la comunidad (Simon, 2010, pp. 197-201).

Siguiendo con el ejemplo de museos dedicados a la ciencia y a la industria, hay que destacar también la historia de renovación del museo homónimo parisino. La **Cité des sciences et de l'industrie (CSI)** de París se inauguró en 1986 en el parque de la Villette con el objetivo de difundir el conocimiento científico y técnico a un público amplio, en particular niños y adolescentes, así como despertar el interés de los ciudadanos en temas sociales relacionados con la ciencia, la investigación y la industria (Van-Praët, s.f.).

La creación de la Cité des sciences et de l'industrie es el resultado del proyecto - lanzado en 1977 por Valéry Giscard d'Estaing- para la remodelación del parque de ocio cultural de este barrio de París dedicado desde finales del siglo XIX al mercado de la carne. Tras el cierre definitivo de los mataderos de La Villette en marzo de 1974, se encomendó al físico francés Maurice Lévy la misión de crear un Museo Nacional de Ciencia, Tecnología e Industria. La voluntad de subrayar el carácter innovador de la futura institución llevó pronto a sustituir el término “Museo” por el de “Cité” (Van-Praët, s.f.).

La ciudad se inauguró en 1986 y a lo largo de las siguientes décadas ha ido asumiendo varias ampliaciones y renovaciones. De entre las segundas, destaca la reforma arquitectónica, paisajística, de mobiliario y de señalización emprendida entre 2010 y 2012. Dicho proyecto de renovación se basaba en cuatro puntos: mejorar la legibilidad de la oferta y los recorridos de visita; mejorar la comodidad, la seguridad y la accesibilidad; mejorar la experiencia de la visita en cuanto a recepción, guardarropa, tiendas y restaurantes; y adaptar el espacio a los cambios previstos en el futuro, tales como la llegada del tranvía, el establecimiento de la Philharmonie y, finalmente, el centro comercial "La Vill' Up" (Ministère de la Culture, s.f.).

Además, se emprendió una campaña de recaudación de fondos llamada "Un banco - un árbol" con la que cualquier donante podía apadrinar un banco o un árbol en el nuevo

jardín a cambio de una placa personalizada con el nombre del donante y una cita de su elección. Las donaciones recaudadas como parte de este proyecto iban a ayudar a mejorar la accesibilidad del lugar para los visitantes con discapacidad visual. Finalmente se consiguieron 79 árboles y 74 bancos (Ministère de la Culture, s.f.).

Sin embargo, la transformación más interesante en el contexto de esta tesis doctoral es la que asumió la Ciudad de los Niños, uno de los espacios que conforman este complejo de ocio cultural en el que también se encuentra el Explora (donde se llevan a cabo las exposiciones permanentes) y la Biblioteca de la Ciencia y de la Industria (compuesta a su vez por el Carrefour numérico, la Ciudad de la sanidad y la Ciudad de los oficios) (Cité des Sciences, s.f.).

La Ciudad de los Niños se inauguró en 1992 con un equipo de educadores y diseñadores que, influenciados por las ciencias de la educación, incorporaron las evaluaciones como metodología habitual de trabajo. Se realizaron pruebas para medir el impacto pedagógico de los dispositivos y prototipos museológicos cuya fiabilidad se verificó con grupos restringidos (Habib & Mengin, 2014, p. 90).

Cuando en 2005 se planteó la necesidad de renovar la Ciudad de los Niños se llevó a cabo un estudio para analizar las preferencias de los más pequeños acerca de los temas predilectos que esperaban encontrar una vez que se renovara el lugar. Con el objetivo de inaugurar en 2007 un espacio adaptado a niños de 2 a 7 años, la preparación y el diagnóstico de los recursos museográficos se basaron en la observación de las interacciones y la sociabilidad de los más pequeños. Los intereses de los niños y niñas se revelaron eclécticos, si bien coincidieron en destacar las preferencias por las museografías participativas y escenografías de inmersión, ya que para ellos la exposición científica era sinónimo de aventura. Finalmente, los resultados del estudio sirvieron para orientar la renovación de la oferta museológica a partir de algunas recomendaciones vinculadas con las expectativas del público (Habib & Mengin, 2014, pp. 91-92).

Marie-Claire Habib y Aymard de Mengin analizaron en 2008 el proceso de transformación de esta institución a través de los estudios de público y concluyeron que la interacción entre los resultados de los estudios de público y las acciones relativas a la acción cultural, la concepción de exposiciones y la recepción de los públicos, permite hallar soluciones o hacerlas evolucionar. Además, destacaron que estudiar cómo la experiencia de visita modifica la curiosidad científica de los públicos, sus representaciones o sus prácticas culturales, permite afrontar la cuestión del impacto de la institución cultural “integrando las enseñanzas de los estudios de recepción en lo relativo a los públicos de exposiciones” (Habib & Mengin, 2014, p. 103).

Siguiendo en territorio galo, hay que señalar la experiencia del “comité de visitantes” para la refundación del **Musée de l’Homme** de París, por la innovación que supuso en el contexto de la renovación de los museos de etnografía que se estaba dando en las primeras décadas del siglo XXI. La innovación consistió en el hecho de dar la palabra

no a individuos que representaban comunidades o minorías, sino que se consideraron como simples usuarios del Museo.

Los orígenes del Musée de l'Homme hay que buscarlos en la fundación del Musée d'Ethnographie de Trocadéro el año 1882. El Museo se basó en las concepciones evolutivas y etnocéntricas de su época y estuvo marcado por reconstrucciones a tamaño natural que reflejaban la necesidad de revivir la civilización para comprender el objeto resultante de ella.

A principios del siglo XX, mientras el Museo atraía a artistas que encontraban en él una fuente de inspiración, el público iba abandonando progresivamente las instalaciones. Debido a la falta de recursos, con la llegada de los numerosos objetos procedentes de las colonias, el Museo acabó pareciendo, sin serlo, un gabinete de curiosidades. En 1928, el antropólogo y americanista Paul Rivet se convirtió en el director de la institución. Obtuvo la adscripción a la cátedra de antropología del Museo Nacional de Historia Natural que entonces ocupaba y que rebautizó como cátedra de etnología del hombre moderno y del hombre fósil. Este paso de la antropología a la etnología marcó el nacimiento institucional de esta última, en la encrucijada de lo "totalmente físico" de la antropología y lo "totalmente social" de la sociología. Rivet ideó una institución multidisciplinar que reunía en un mismo lugar la enseñanza universitaria, un museo, un laboratorio de investigación y una biblioteca: este es el "museo-laboratorio", que vio la luz con la creación del Musée de l'Homme en 1938. El Musée de l'Homme se hizo cargo del sitio y de gran parte de las colecciones del Musée d'Ethnographie du Trocadéro y recibió las colecciones de antropología del Museo Nacional de Historia Natural (Musée de l'Homme, s.f.).

A partir de la década de 1990, el Musée de l'Homme formó parte de una decisión política y cultural general sobre la puesta en valor de las artes primitivas, a saber, las artes africanas, oceánicas, americanas y asiáticas, en los museos franceses. En el contexto de crisis que atravesaba la etnología y los museos de sociedades, se firma en 2005 un convenio de investigación entre el Centre de Recherche sur les Liens Sociaux (Cerlis) y el Musée de l'Homme con el objetivo de acompañar una próxima refundación de la institución con un enfoque de las motivaciones y expectativas de los públicos potenciales emprendiendo un programa de investigación en dos direcciones: una centrada en realizar estudios de recepción de las exposiciones por medio de encuestas cualitativas entre 2004 y 2006, y la otra dirigida a la evaluación previa y formativa del proyecto de refundación a partir de la creación de un grupo de visitantes especializados consultados periódicamente para que acompañara las etapas clave del proceso (Dessajan, 2014, pp. 312-313).

Como indica Séverine Dessajan, quien formó parte del proyecto como integrante del Cerlis, el comité de visitantes estuvo formado por 10 personas y se constituyó en función de cinco variables contextuales: relación con el mundo de los museos (distante/cercana; espontánea/informada), circunstancia de visita (solo/acompañado; sin niños/con niños), papel y posición interpretativa (profano/mentor;

adherente/prescriptor), relación con el tema y competencia (indiferente/curioso; ingenuo/especialista) y postura de visita (lúdica/erudita; por deleite/interpretativa) (2014, p. 317).

La metodología de trabajo consistió en ocho focus group, entre septiembre de 2005 y junio de 2006 durante dos o tres horas de duración, organizados al ritmo de uno cada seis semanas. Tras la primera sesión informativa, los siguientes encuentros trataron de las tareas precisas con charlas, debates, balances y prospectivas en el periodo de evaluación formativa del nuevo museo. Después de cada sesión el Cerlis enviaba un informe a los miembros del comité y al equipo del Museo. Como conclusiones, Dessajan aprecia el sentido crítico y la imaginación de los participantes.

A pesar de que una parte de los participantes expresó su satisfacción por haber colaborado en la refundación del Museo y haberse enriquecido a nivel personal en este proceso, otra parte expresó su decepción por sentir que sus opiniones no tuvieron peso decisivo alguno hasta el punto de interrogarse sobre si su papel se había limitado al de ser simples consultores de decisiones ya tomadas. Sin embargo, a pesar de las críticas, todos los participantes declararon estar deseosos de continuar con la experiencia “haciendo valer la dimensión de una acción colectiva aparecida a lo largo de las sesiones, de escucha, de respeto de unos con los otros, juzgando que el vínculo con el Museo y la experiencia innovadora en la que participaron los unió” (Dessajan, 2014, p. 317).

Aunque el equipo del Museo interpretó de manera negativa el balance de los miembros del comité, la experiencia les resultó útil desde el punto de vista del contenido y de la forma de las propuestas, ya que proporcionó una visión diferente de la de los investigadores y museólogos, permitiendo modificar los proyectos en el mismo momento que se elaboraban. Como indica Dessajan, el proyecto se quedó en una fase exploratoria y experimental, constatando la dificultad de materializar la museología participativa, si bien se reafirmó la necesidad de conocer mejor a los visitantes, estar dispuestos a ponerse de acuerdo con ellos y reconocerles un conocimiento propio (Dessajan, 2014, pp. 317-326).

En ámbito iberoamericano, merece prestar especial atención el caso del **Museo de Antioquía (Colombia)**. Inaugurado en 1872 con el nombre Museo de Zea en honor a su fundador, el centro contaba con salas dedicadas a arte, objetos históricos y bibliográficos. Sin embargo, en la década de los 90 del siglo XX, el Museo atravesaba una difícil situación financiera, agravada por los pocos visitantes que recibía la institución, desalentados por el entorno marginal de delincuencia, indigencia y prostitución (Jaramillo, 2007).

De hecho, a finales de los 90, el centro de Medellín en donde se ubicaba -ya con el actual nombre de Museo de Antioquía y después de haber pasado por varias ubicaciones- había quedado prácticamente abandonado y, fuera del horario comercial, la

zona quedaba casi totalmente deshabitada. El Museo estaba desamparado en medio de tensiones y conflictos que provocaban miedo y desconfianza entre los habitantes.

El impulso definitivo para revertir esta situación es propiciado por el artista Fernando Botero -principal mecenas del museo- (Alejandri, 2019) quien, a condición de que cambiase y ampliase su sede, haría una importante donación de obras a la institución (Museo de Antioquía, 2019).

En 1997, se inicia un proceso de renovación institucional que pretende revitalizar el Museo para que sea un lugar amable que invite a ser visitado y se disponga al servicio de su comunidad (Jaramillo, 2007) como una institución con vocación educativa para incidir en la transformación social de una región especialmente castigada por la delincuencia y la violencia (Alejandri, 2019).

Toda la ciudad suma esfuerzos para transformar la institución (Museo de Antioquía, 2019) y trasladar sus colecciones al antiguo Palacio Municipal. Frente a la nueva sede del Museo se construye la plaza Botero: un parque público de más de siete mil metros cuadrados con el objetivo de dar la bienvenida a los visitantes, a la vez que integraba el Museo dentro de la vida del centro de la Ciudad (Jaramillo, 2007). El 15 de octubre del 2000 el nuevo centro se reinaugura otorgando un especial protagonismo a los niños, quienes son los encargados de cortar la cinta protocolaria para ser los primeros en entrar, simbolizando así la prioridad educativa de la renovada institución.

El proyecto “Museo 360”, iniciado en el 2016 desde la premisa “¿Para qué sirve un museo de arte en una ciudad como Medellín?”, es un ejemplo de esta voluntad social y participativa. El Museo se convierte en un espacio de encuentro y reflexión para reconocer la realidad de la ciudad y saldar deudas históricas de exclusión y discriminación, en continuo diálogo con las diferentes comunidades que habitan su entorno y desafiar los relatos históricos oficiales. Además, la apertura con su comunidad se materializa incluso en la arquitectura misma del edificio, abriendo de manera permanente una de las salas que conectaba el interior con un espacio público de la parte trasera del edificio, invitando así a transeúntes que nunca habrían entrado a visitar el trabajo de la institución (Agudelo, 2019).

El caso del Museo de Antioquía es considerado como un hito urbano al equilibrar voluntades políticas, privadas y de los ciudadanos. Hoy en día, su acción se basa en fomentar el desarrollo social por medio de la preservación, transmisión y valorización de su patrimonio dentro del marco de la Museología Social y Participativa, ya que se esfuerza en propiciar la construcción colectiva del conocimiento (Alejandri, 2019).

Cuando se habla de renovación de una institución museal en el ámbito español, uno de los casos que ha generado más literatura científica es la del **Museo Marítimo de Barcelona**. El Museo se ubica en las Reales Atarazanas de Barcelona desde su fundación en 1936 y la posterior apertura al público en 1941, tras varios años de recolección de objetos y documentos para su colección a instancias del Institut Nàutic

de la Mediterrània. Tras unas primeras décadas de funcionamiento de la institución en plena dictadura, se vislumbra un primer momento de cambio tras su finalización y el advenimiento de la democracia.

En 1985 se empieza a vislumbrar la necesidad de renovar el edificio histórico que acoge la institución con el objetivo de asegurar su conservación. Sin embargo, tal y como indica Olga López Miguel -conservadora del Museo desde 1986-, la renovación que se empezaba a plantear iba a trascender la mera intervención arquitectónica. De hecho, se planteaba un proceso de cambio para refundarlo “acorde con las exigencias y los retos de los museos del siglo XXI” (López, 2013, p. 149). Otro hecho importante ocurrido ese año se suma a las circunstancias favorables para la materialización del cambio: la creación de un consorcio con personalidad jurídica propia para gestionar la institución. Este consorcio, que suponía una novedad importante en el terreno de la gestión cultural en España, estaba formado por la Diputación de Barcelona, el Ayuntamiento de Barcelona y el Puerto de Barcelona.

A partir del 2008 se plantea un proceso de refundación de la institución potenciando el binomio “continente-contenido”, es decir, trabajando en la conservación y puesta en valor del edificio histórico de las atarazanas y en el rico y particular patrimonio marítimo que contienen las colecciones del Museo a partir de una renovación museográfica y museológica. Para poder llevar a cabo esta idea, se suceden una serie de proyectos y propuestas formuladas por varios grupos de expertos externos de diferentes campos del conocimiento, que, juntamente con personal propio de la institución, someten a debate los diversos proyectos en marcha para la refundación del Museo, de manera que se articula un sistema de construcción colaborativa del conocimiento. Así pues, se propone un nuevo discurso museográfico en el que se debe poner en valor el patrimonio marítimo cultural como vía de desarrollo de los individuos, las comunidades y los territorios. Paralelamente se encarga una asesoría técnica externa para analizar las opiniones del personal interno sobre el futuro proyecto museístico. Posteriormente se convoca un concurso de ideas para el proyecto museográfico en el que, a parte de la empresa ganadora, participan también los diferentes miembros de los departamentos de educación, colecciones, investigación y exposiciones, quienes conjuntamente realizan el proyecto ejecutivo en el que se incluye la definición y desarrollo del guion expositivo y la materialización de la museografía. A continuación, se abre un periodo de revisión en el que otros técnicos del Museo testan la propuesta y proponen correcciones. Finalmente se implementa un nuevo plan organizativo para la optimización del equipo de trabajo, un plan de formación del personal y el desarrollo de un plan estratégico de gestión basado en la “búsqueda de la mayor eficiencia y eficacia económica, cultural y de imagen” (López, 2013, p. 163).

Si bien la renovación del Museo Marítimo comprende una transformación importante en el tiempo, con una intervención notable en el edificio, en la museografía y en su gestión, el concepto que articula dicha transformación sitúa las directrices del Museo en una corriente ideológica un tanto alejada de los principios básicos de la Museología

Social en cuanto a que no llega a situar a la comunidad como la protagonista y agente del cambio. A pesar de que, como indica López, el objetivo de la refundación del Museo es actualizar la propuesta museográfica en función del progreso del conocimiento y de los intereses de los públicos, no se describe la manera cómo la comunidad participa en este cambio, pues mantiene un rol pasivo como receptora de unos saberes que han sido elaborados por un grupo de especialistas encargados de gestionar el conocimiento de manera jerárquica desde la autoridad de la institución museística.

Una muestra de institución que busca reformularse como herramienta sociocultural a través de la participación de colectivos que no son generalmente escuchados (Watson, 2007, p. 3) es el caso del **Museo Nacional de Antropología (MNA)**. En 2013 se adoptó el lema “el museo de la gente como nos+otros” dentro de un plan de actuación que apostaba de manera explícita por la participación social para la renovación de la institución. Este enfoque seguía la línea de la “estrategia multicultural para establecer un espacio de diálogo entre el museo y las comunidades de migrantes afincados en dicha comunidad” emprendido por varios museos antropológicos desde la década de los 80 del siglo XX (Prieto, 2018, p. 10).

En este contexto, el MNA emprendió en 2015 el proyecto “Personas que migran, objetos que migran”. La iniciativa se constituyó como un piloto de una línea de trabajo enfocada en “una nueva manera de entender el museo, un proyecto colaborativo centrado en las personas y en el que estas tienen todo el protagonismo” (Ministerio de Cultura y Deporte, 2015b).

Los participantes, en colaboración con un equipo del MNA -los “insider y outsider voices” de los que hablaba O’Neill (1994)-, trabajaron durante dos años para llevar a cabo una exposición temporal en la que se mostraban objetos procedentes de su país acompañados de historias personales: decidieron qué querían contar de sí mismos, cómo debía mostrarse en el museo y cómo la institución “podía servirles para obtener visibilidad y respeto hacia sus valores y su cultura” (Ministerio de Cultura y Deporte, 2015b). En la edición de 2015 se trabajó con el colectivo ecuatoriano y en una segunda edición de 2018 con el senegalés.

Una experiencia mucho menos conocida, pero que sin embargo intenta aplicar una metodología inspirada en los postulados de la Museología Social, es el caso del territorio de **Rivas Vaciamadrid** para poner en valor los vestigios de la Batalla del Jarama de la Guerra Civil Española (1936-1939) y los restos patrimoniales del posterior frente que se produjo en la contienda bélica, “con la intención de construir un entorno de memoria que sea capaz de generar sinergias para el desarrollo cultural, social y económico” (Navajas & González, 2018, p.39). Navajas y González pretenden aplicar una metodología de trabajo inspirada en una propuesta de Varine-Bohan basada en el territorio, el patrimonio y en la comunidad, fundamentándose en las tres partes expuestas en puntos anteriores: momento de sensibilización y provocación para otorgar a la comunidad el protagonismo en la gestión del proyecto, momento de creación para

probar la capacidad de acción de la comunidad, y retroalimentación para hacer sostenible esta metodología.

Así pues, en 2006 inician esta experiencia promoviendo acciones de “sensibilización y provocación” para implicar a la comunidad en las tareas de catalogación de los posibles restos de la Guerra Civil Española, cuyo éxito es tan importante que durante los años sucesivos se realizan campos de trabajo para continuar con la labor. Además, se programan conferencias, visitas guiadas y visitas escolares que potencian la concienciación y participación ciudadana y que desembocan en una investigación participativa sobre el territorio y el patrimonio. En el paso siguiente, referido al “momento de creación”, utilizan los recursos patrimoniales extraídos de los campos de trabajo llevados a cabo anteriormente para actuar desde la perspectiva de la experiencia vivencial. Mediante grupos de trabajo divididos por edad, se reflexiona en torno a los valores democráticos de los ciudadanos, se profundiza en los conocimientos acerca de su historia y se inculcan valores de respeto hacia la conservación del patrimonio que rodea a los participantes (Navajas & González, 2018).

El tercer y último paso de esta metodología es la “retroalimentación”, en el que se intenta continuar el proyecto en el futuro. En este punto, Navajas y González analizan las variables positivas y negativas para el mantenimiento de este proyecto en el tiempo. Entre las positivas, destacan la riqueza de los restos patrimoniales encontrados y su potencial de musealización, el perfil participativo de la población ripense, la cercanía a la capital de España que facilita la comunicación y la potenciación turística del patrimonio y la posibilidad de englobar proyectos que no solo incluyan el patrimonio cultural sino también el natural.

Por contra, detectan un número importante de variables negativas que dificultan la implementación de esta metodología social a largo plazo: la inexistencia de una concejalía municipal que se dedique al turismo o al patrimonio, la inexistencia de planes patrimoniales a largo plazo, el liderazgo cortoplacista y personalista en los proyectos emprendidos, la escasez presupuestaria, la falta de consideración de la conservación patrimonial en las iniciativas turísticas emprendidas y la falta de sinergias entre los diferentes agentes del municipio y otras corporaciones (Navajas & González, 2018, p. 52).

De todas formas, aunque el caso de Rivas Vaciamadrid representa un intento de aplicar los principios de la Museología Social para la interpretación de un patrimonio determinado, lo cierto es que no se trata de una experiencia propiamente museística, si bien se plantea para el futuro la posibilidad de musealizar el patrimonio recuperado.

Podemos encontrar otros ejemplos en el ámbito español, como el caso del **Caserío de Masca**, en Tenerife, estudiado por Ángela García y David Stendardi (2019), quienes presentan una investigación mixta cuantitativa cualitativa en la que llevan a cabo encuestas, focus group y entrevistas semi-estructuradas. El objetivo de la investigación es conocer la percepción social y la gestión comunitaria de los diferentes elementos

patrimoniales que configuran la zona de Buenavista del Norte. Como explican los autores, el cierre administrativo de uno de los barrancos más visitados del lugar provocó multitud de reacciones entre vecinos y empresarios, quienes manifestaron a las administraciones públicas su deseo de ejercer su derecho a opinar. De hecho, García y Stendardi aplican la percepción social como una herramienta para entender el concepto de patrimonio cultural creado e integrarlo en el discurso rural y urbano “como parte de la creación de alternativas para el desarrollo social, cultural y económico del municipio” (García & Stendardi et al. 2019, p. 121).

Para los encuestados, el patrimonio cultural se identifica con la historia, la cultura y las tradiciones y, en menor medida, con la arquitectura, el arte, el paisaje o el patrimonio arqueológico. Pero más allá de los resultados obtenidos con respecto a la percepción social del patrimonio cultural, es interesante comprobar que tras la pregunta acerca del interés de los encuestados por participar en la gestión patrimonial, sus respuestas indican un interés moderado.

Esta cuestión es importante, porque la presente tesis doctoral se basa en la idea de la necesidad de la participación activa de la comunidad en la gestión de una institución cultural por lo que hay que analizar los motivos por los cuales cierta parte de la población se siente poco atraída a emprender esta tarea. Es más, en este mismo estudio se muestra que el 75% de los encuestados considera que es el sector público el que se debe de encargar de la gestión del patrimonio cultural (García & Stendardi et al. 2019, p. 135). Si estos resultados pueden considerarse extrapolables a otras realidades, se hace necesaria una reflexión acerca de la necesidad de un trabajo educativo previo en la sociedad si se quiere que ésta asuma como propia la responsabilidad de tomar acción en la gestión de sus instituciones culturales.

Precisamente para intentar invertir esta situación y fomentar la participación ciudadana en la cultura, El Ministerio de Cultura y Deporte ha llevado a cabo desde 2015 el proyecto “Cultura y Ciudadanía”, a través de diversas líneas de trabajo para conseguir, entre otros objetivos, la implementación de nuevas políticas culturales, favorecer el pleno ejercicio de los derechos culturales de toda la ciudadanía en todo el territorio, visibilizar y poner en valor proyectos y experiencias de amplio impacto social que sucedan en cualquier lugar del territorio español -incluyendo el ámbito rural-, poner en marcha nuevas estrategias y herramientas de trabajo que contribuyan al desarrollo de los procesos y prácticas que fomentan la participación ciudadana en cultura y contribuyan a la transformación y la cohesión social y, propiciar la complicidad de las entidades y agentes públicos y privados que trabajan en el territorio y crear redes de trabajo y colaboración (Cultura y Ciudadanía, s.f.).

En cualquier caso, uno de los mejores ejemplos en España de historia de transformación de una institución que, creada desde una concepción tradicional, acaba convirtiéndose en modelo nacional e internacional por la aplicación de la Museología Social, es el de los museos que forman parte de la Rede Museística de Lugo (Museo Provincial, Museo do Mar -San Cibrao-, Museo-Fortaleza de San Paio de Narla -Friol-

y Pazo de Tor -Monforte-). En concreto, hay que destacar el **Museo Provincial de Lugo**, un caso bien documentado que ha generado numerosas publicaciones por la importancia que sus responsables, especialmente Aurelia Balseiro -directora de la institución desde 2008- y Encarna Lago -gerente de la Rede desde 2006-, han concedido a estudiar la intrahistoria de la institución y la influencia de la sociedad en su nacimiento y consolidación.

El Museo Provincial de Lugo (MPL) fue creado en 1932 por la Diputación de Lugo. Sus colecciones, principalmente de Arqueología y Bellas Artes, ocupaban inicialmente parte del edificio del actual palacio de san Marcos, si bien en 1957, debido al incremento de las mismas, se reinaugura la institución en el antiguo convento de san Francisco (Balseiro, 2018, p. 86). Con el paso de las décadas, los fondos del Museo siguieron creciendo de tal manera que se impuso la necesidad de adaptar el edificio histórico a sus requisitos de conservación y exposición y se ejecutaron sucesivas reformas, ampliaciones y redistribuciones de la exposición permanente en los períodos comprendidos entre 1969-1990 y 1991-1997, cuando, en este último, se rompe definitivamente con la estética inicial de edificio museístico, se mejora la iluminación, la seguridad y se adquieren nuevos espacios para usos alternativos. En la primera década del siglo XXI el Museo orienta sus acciones a la mejora de la accesibilidad y una nueva reestructuración del discurso expositivo, apostando por la “apertura social y cumplir con sus obligaciones como institución patrimonial pública al servicio de su comunidad” (Balseiro, 2018, pp. 97-99).

En cuanto a la aplicación de la concepción sociomuseológica a la gestión de la institución, hay que apuntar a la primera década del 2000, cuando se crea la citada Rede Museística Provincial de Lugo (2006) y se pone al frente a la ya nombrada Encarna Lago. Desde ese momento, la Rede consolida una ideología museológica basada en lo social, considerándose a sí mismos seguidores de la Sociomuseología por la cual la sociedad se expresa a través del museo (formado por territorio, patrimonio y comunidad), en la que el discurso lo construyen las personas, reformulado para una mejora permanente a partir del trabajo en red, apostando por la hiperconexión, los vínculos, la inclusión, escuchando la diversidad de voces de su comunidad diversa (creadora, de gente mayor, niños y familia, educativa, jóvenes, investigadora), trabajando “con” y no “para” ella, fomentando el capital social, llevando a cabo acciones frente a la desigualdad de género, etnia, discapacidad o clase y entendiendo además el museo como lugar socio-afectivo, mediador y participativo. Además, la Rede se sirve de los procesos de diagnóstico para programar, ejecutar, seguir, reprogramar y evaluar los proyectos emprendidos y desinstitucionalizar, humanizar y naturalizar la práctica museística (Rede Museística Provincial, 2018).

En la actualidad, la Rede se sirve de las estrategias digitales para llegar a más público y dar a conocer su trabajo. En 2018 publicó una serie de vídeos (Figura 7) en los que se explican las cualidades de la Rede Museística, enraizada en el territorio y el patrimonio de la provincia y que tiene en el centro del discurso a las personas (Varela, 2018).

Además, en 2021 (motivado por la pandemia de la Covid-19) la Rede creó una comunidad virtual abierta de aprendizaje llamada “Estrategias Digitales en la Museología Social” como un espacio donde compartir “un proceso colectivo de reflexión y formación” tomando como hilo conductor “las prácticas digitales en museos y espacios culturales que destacan por su labor social, su inserción en el territorio más próximo y por situar a las personas en el centro de su estrategia” (Ben Curiosa, 2021).

Figura 7

Fotogramas de los vídeos de la Rede para dar a conocer su trabajo



Nota. Tomado de Rede Museística Provincial, 2018.

El trabajo de la Rede ha sido reconocido a nivel nacional e internacional como modelo de gestión inclusivo y social (Varela, 2018).

PARTE II

CAPÍTULO III. ESTUDIO DE CASO: EL MUSEO DEL CALZADO Y DE LA INDUSTRIA, INCA

“Los únicos límites del museo son los de la comunidad a la que sirve”.
Hugues de Varine-Bohan, 1973

13. Inca y el Calzado: ¿Una Historia de Cuento?

No hay cuento más propicio para explicar metafóricamente la transformación del Museo del Calzado y de la Industria de Inca que la historia de la Cenicienta. No solo porque recogemos el símil que Santacana y Llonch (2008) hacen del museo local como la Cenicienta de la cultura, sino porque el objeto fetiche de la historia que desencadena la transformación de la protagonista, -de desgraciada ama de casa ignorada por todo el mundo a hermosa princesa que despierta la admiración de todos- es un zapato. El zapato es, para Inca, el símbolo de una industria centenaria que ha enraizado en la identidad colectiva y es, como consecuencia, el objeto paradigmático de la colección del Museo: el objeto que le da nombre y sentido. En su transformación, el Museo ha modificado su apellido (ha pasado a ser “y de la piel” a ser “y de la industria”, pero su nombre, “Museo del Calzado”, se ha mantenido como icono imborrable e incuestionable.

Además, siguiendo con las similitudes, no hay que olvidar que el paso del anonimato al conocimiento y reconocimiento de Cenicienta se produce gracias a la colaboración de un grupo de personajes que, guiados por un hada madrina, consiguen el milagro. También en el caso del museo que nos ocupa se produce algo similar: no es un grupo de personajes de ficción variopintos los que colaboran para su transformación, pero sí un número importante de personas de la comunidad que, junto con el equipo del Museo, consiguen hacer realidad “la magia” de la transformación de la que en el cuento se encarga el hada madrina.

La ciudad de Inca es la capital del Raiguer, una comarca que se extiende en paralelo entre los pies de la Serra de Tramuntana y las bahías de Palma y Alcudia, como zona de transición hacia Es Pla -la parte llana y rural de la isla-, y se caracteriza por poblaciones de pasado artesanal e industrial entre las que destacan -además de Inca-, Alaró, Binissalem, Consell, Selva, Mancor de la Vall o Lloseta (Mallorca, 2022).

La tradición zapatera y peletera de Inca está documentada desde principios del siglo XV, aunque se tiene constancia de que se remonta al menos hasta dos siglos antes (Sureda, Castells, et. al., 2005, p. 25). Se sabe que, durante la dominación islámica de Mallorca, Inca se constituye como uno de los puntos importantes de comercialización. Ya en esa época hay referencias al mercado semanal de los jueves (que perdura hoy en día) en el que se venden productos artesanos elaborados en el municipio entre los que seguramente se encontraban zapatos (Pieras, 2012, p. 193). No es hasta la conquista cristiana cuando se constata la importancia de la industria del calzado, que juntamente

con la del vino y la de la cerámica, se convierten en las más relevantes de la zona (Mateu, 2019, p. 265).

De hecho, la importancia del gremio de zapateros en Inca es tal, ya en el siglo XV, que en 1458 este es el primero de la ciudad que se independiza de su homónimo de Palma (Barceló, 1996, p. 50), por lo que se presupone que los inicios del oficio en la capital del Raiguer deben de ser forzosamente anteriores. La Dra. Maria Barceló Crespí ha informado de los diferentes documentos del siglo XV en los que se hace alusión al oficio de zapatero y que constituyen las primeras referencias escritas en Inca. Se trata de denuncias de zapateros por impagos de clientes, inventarios de patrimonio de los que se deduce que debían de pertenecer a zapateros por el tipo de objetos inventariados, reconocimientos de deuda por el pago de zapatos, testamentos, o contratos de aprendizaje entre el hijo de una familia y un maestro zapatero para que estuviera en su taller como aprendiz durante cinco años con manutención incluida (Barceló, 1996).

El sistema de trabajo gremial se mantuvo sin alteraciones importantes desde la Edad Media hasta el siglo XIX, cuando se produce una crisis del sistema con la industrialización y las políticas liberales de producción. En Inca este proceso significa, entre otras cosas, que los talleres de calzado, aunque siguen manteniendo un sistema preindustrial de fabricación, aumentan el número de sus trabajadores que ahora pasan a estar bajo el mando de un empresario y no de un maestro artesano. De entre estos empresarios hay que destacar a Antoni Fluxà Figuerola, figura esencial de la industrialización quien, conocedor de los sistemas productivos de Inglaterra, introduce en el municipio el nuevo sistema de fabricación que aspira a abastecer al mercado local y a abrirse a nuevos mercados internacionales (Figura 8). Sin embargo, no será hasta principios del siglo XX cuando aparezcan las fábricas tal y como las conocemos hoy en día, como nuevos espacios de trabajo que conviven incluso hasta la segunda mitad del siglo XX con los antiguos talleres artesanales (Mateu, 2019, p. 266).

Figura 8

Antoni Fluxà con trabajadores de su fábrica de Inca



Nota. Fotografía de autor desconocido. Tomado de Camper (s.f.).

En cualquier caso, varios hechos marcaron un antes y un después en la producción de calzado en Inca: uno de ellos es la creación en 1875 de una línea de ferrocarril que une Inca con Palma y permite mayor rapidez en la distribución de los productos y la llegada de la electricidad al municipio en 1905 (Fiol, 2006, p. 47).

Otro de ellos fue la plaga de filoxera de 1890 la que provoca que, como consecuencia de la pérdida de las tierras cultivables, se produzca un abandono progresivo de esta actividad en favor de la producción del calzado. A partir de aquí la fabricación de calzado se convertirá en una de las actividades más dinámicas del municipio favoreciendo la mecanización y la creación de las infraestructuras industriales en Inca (Mulet, 2000, p. 70).

A partir de este momento se empiezan a fundar las grandes fábricas de la ciudad: Fluxà, Gelabert, Ramis, Abel, Melis (todas entre 1911 y 1926) y, posteriormente, Lottusse, Yanko, Flamenco, Loryc, George's, Ballco, Camper, Carmina (Mateu, 2019, p. 267) o Farrutx.

El período de bonanza de la industria del calzado en Inca se sitúa entre 1936 -la ciudad se dedica a fabricar botas para el ejército nacional durante la Guerra Civil española- y la década de 1960. En el momento es tal la demanda que el municipio ve llegar a numerosos trabajadores procedentes de otros pueblos de la isla y de la península. Así la industria del calzado se convierte en el segundo valor industrial de las Islas Baleares con el mayor número de trabajadores y de fábricas, condicionado el tejido socio-económico de numerosas zonas de las islas, reflejado incluso en el paisaje urbano (Sampol en Manera, 2002, pp. 7-8).

El auge económico se ve interrumpido en los años 70 y 80 cuando acontecen crisis periódicas que harán que, en el municipio -que hasta el momento había dependido en exceso de la industria del calzado- tengan que cerrar un gran número de fábricas y talleres (Mulet, 2000, p. 70).

Para intentar paliar sus efectos, el sector del calzado inquero puede acceder a una serie de ayudas procedentes de los Fondos Estructurales Europeos que incluyen al municipio dentro las regiones catalogadas como Objetivo 2, dentro del contexto de una política reindustrializadora estatal (Pieras, 2007, p. 54).

El objetivo nº 2 de los Fondos Estructurales Europeos se implementó en España durante el período de 2000 al 2006 por un montante de 2.651 millones de euros con el objetivo de dinamizar:

Las zonas con dificultades estructurales, ya sean industriales, rurales, urbanas o que dependen de la pesca. Esas zonas pertenecen a regiones cuyo nivel de desarrollo se sitúa en torno a la media comunitaria, pero que, a su escala,

padecen diferentes tipos de dificultades socio-económicas y que, a menudo, son la causa de una tasa de paro elevada (Fondos Estructurales, s.f.).

Sin embargo, estas ayudas no son suficientes para reconducir la salud del sector demasiado maltrecho en las décadas anteriores, que tiene que asumir el cierre de muchas empresas con el consiguiente despido de sus plantillas y el abandono de unos edificios -las fábricas- que habían sido el símbolo de la prosperidad de la ciudad y que ahora son derruidas o remodeladas para adaptarlas a nuevos usos (Mateu, 2019, p. 269).

Una valiosa perspectiva acerca de la importancia que ha tenido la industria del calzado en la isla la aporta Carles Manera en la obra *Las islas del calzado* (2002). Manera califica esta industria como el más antiguo y presente testigo industrial de las islas, considerándola como una de las más importantes y características de Mallorca.

Mallorca y Menorca son conocidas por la calidad de su industria del calzado, con unas técnicas que en ninguna otra parte se pueden aplicar. [...] Los zapateros han sido la vanguardia, durante muchos años, del sector industrial en poblaciones como Inca, Llucmajor, Alaró, Santa María, Consell, Binissalem, Ciutadella, Alaró y Ferreries (Manera, 2002, pp. 7-8).

En resumen, como explica Manera (2002), las actividades relacionadas con la piel siempre han tenido una especial relevancia en el archipiélago, teniendo en la fabricación del calzado su motor principal. La historia de la industria de la piel y del calzado, por tanto, es, en definitiva, la historia de una parte esencial de la Mallorca del siglo XX.

Hoy en día pueden leerse varias pistas que hablan de la huella de este esplendoroso pasado industrial. La sirena de Lottusse que sigue sonando cada mañana para llamar a sus empleados al trabajo es uno de los recuerdos más bucólicos y con más carga emocional para los inqueros e inqueras. Hay también un monumento escultórico dedicado a los zapateros, inaugurado en 2003 y realizado por la artista Rosa G. Ferrándiz (Incaturística, s.f.b), ubicado en Sa Quartera, una de las plazas más concurridas del centro del municipio.

En las calles de Inca aún se puede ver el esqueleto de lo que fueron fábricas de calzado o de productos de piel, hoy reconvertidas en supermercados, gimnasios, despachos de oficinas, viviendas, salas de exposiciones o restaurantes en algunos casos. Es el caso de la antigua Fábrica Can Ramis, hoy un centro de cultura e innovación en el que además se pueden alquilar las diferentes salas para ferias, congresos y talleres (Inca Turística, s.f.a). En otros, grandes edificios con lujosos acabados, herederos de una manera de hacer arquitectura suntuosa que revela el antiguo esplendor de la industria, aún albergan parte de los objetos que un día les dieron sentido y que los convirtieron en una de las potencias internacionales en la fabricación de calzado y productos de piel, como es el caso de Munper. Hay además un tercer grupo de fábricas, las menos, sin embargo, que, como es el caso de Lottusse o Carmina, siguen en su emplazamiento original, aun luchando por fabricar un producto que en Inca está concebido como de lujo, de alta calidad y gran especialización, en un momento en el que las modas de

consumo global marcan unos estándares en la dirección opuesta. El modelo imperante, deslocalizado, se asemejaría a una especie de macdonalización del calzado por el cual se realizaría un producto en masa rápido y de baja calidad, en el que se priorizaría el número y diversidad de zapatos a calzar, por encima de la calidad, con acabados pensados para no durar más que la temporada en la que ese tipo de zapatos va a estar de moda.

Sin embargo, la prueba más evidente de este pasado industrial es el Museo del Calzado y de la Industria, situado, paradójicamente, no en una antigua fábrica de calzado, sino en un antiguo cuartel militar. La historia que se va a desarrollar a partir de ahora es la de un museo concebido para honrar la historia industrial de una ciudad, en un momento en la que ésta no quería hablar en pasado sino en presente.

El Museo del Calzado se concibe en la década del 2000 sin tener en cuenta las nuevas corrientes museológicas que otorgaban a la sociedad un papel primordial en toda su gestión. El estudio de caso que aquí se presenta estudiará las consecuencias que tuvo en su relación con la comunidad la manera decimonónica de concebir el Museo y la transformación de la institución una vez que se empezaron a implementar los postulados de la Sociomuseología.

El 2 de junio de 2010 se inaugura el centro con el nombre del Museo del Calzado y de la Piel de Inca. Es una época de plena crisis del sector del calzado, con el cierre de numerosas fábricas y pérdida de empleos. En palabras del alcalde del momento, Pere Rotger, la finalidad del Museo debía ser “honrar a las personas que durante décadas han trabajado en ese sector y que han hecho posible que hoy, los zapatos de Inca puedan encontrarse en todas partes” (Caballé, 2005). Aunque la creación de un centro dedicado al calzado en Inca había sido un tema ampliamente debatido y deseado años atrás, el momento preciso en que se hizo significó la constatación de la derrota de su industria más característica: el sector, en lugar de conseguir apoyos para poder sobrevivir, recibía, a modo de homenaje, un lugar donde poder dejar “reposar” las pesadas máquinas de las fábricas en cierre, haciendo que la famosa comparación de los museos como cementerios, del conocido ministro de cultura francés André Malraux, adquiriera aquí una nueva acepción.

El caso de Inca se sumaba al de otros municipios de la isla como el de Lluçmajor, que entre 1910 y 1925 vivió la consolidación de la industria del calzado en su comarca (Vidal, 2011, p. 27). Esta localidad experimentó una situación similar a la de Inca cuando en 1963, momento del cierre de la gran mayoría de fábricas de la zona, el Ayuntamiento del municipio erigió en la “Placeta des sabater” un monumento en honor de los “Empresarios y productores pioneros de la Industria del Calzado” (Figura 9). Se trata de una escultura en piedra de Santanyí, en el que se aprecia a un zapatero en el plano superior en bulto redondo y en la parte inferior, diversos relieves en los que se describen las diferentes fases del proceso de fabricación de un zapato. Según el testimonio de Joan Ramis, bibliotecario y ayudante del archivo municipal, este

monumento fue mal acogido por la comunidad, que lo denominó “el cenotafio del calzado” por motivos evidentes (comunicación personal, 14 de julio de 2022).

Figura 9

Monumento a los zapateros realizado por Tomás Vila e inaugurado el 10 de agosto de 1963 en Lluçmajor



Nota. Fotografía de la autora, 2022.

14. El Nacimiento del Museo

Los fundamentos del debate acerca de la creación de un museo en Inca se documentan por primera vez en la conferencia pronunciada por Guillem Rosselló Bordoy -director entonces del Museo de Mallorca- en la obertura de las III Jornadas de Estudios Locales de Inca, bajo el título *Un museo para Inca: ¿realidad o quimera?* (1996). “Mallorca no es tierra de museos”, concluía enseguida Rosselló, quien reconocía la frustración de haber intentado durante su carrera profesional luchar por crear una infraestructura museística en la isla digna del rico patrimonio cultural de la tierra, aún demasiado infravalorado en ese momento. Sin embargo, a pesar de esto, Rosselló apelaba a la necesidad de luchar por el patrimonio, con la esperanza de “una remota posibilidad de presenciar un bello espectáculo”. Desde esta posición esperanzadora es con la que Rosselló abre una reflexión acerca de la creación de un museo en Inca, para concluir tempranamente, que es conveniente que así sea.

Después de un análisis del patrimonio y la historia de la Ciudad, Rosselló contempla varias opciones temáticas sobre el que podría ser el museo más apropiado para Inca. Comienza planteando la posibilidad de que el hipotético museo esté dedicado al arte sacro, para, poco después, rechazar esta opción por considerar que esto condicionaría el hecho de tener un museo demasiado estático sin capacidad real de crecimiento de su colección. Acto seguido aboga por un museo ligado más propiamente a la historia de Inca, más de acuerdo con los parámetros museológicos de la época, con proyección de futuro, apostando, finalmente, por la realización de un museo industrial. Para ello pone a examen la idoneidad de algunas de las principales industrias de la zona: el vino, la alfarería y el calzado (Barceló, 1996). Con varios argumentos a examen, Rosselló Bordoy acaba eliminando la posibilidad de crear un centro dedicado al vino o a la alfarería, concluyendo que, el museo ideal para la capital del Raiguer debía de estar dedicado al calzado y a la piel, con un papel importante para las industrias auxiliares, donde tuvieran cabida las curtidurías, las fábricas de cajas de zapatos, las artes gráficas, etc.

Finalment ens queda la possibilitat de centrar el Museu d'Inca en la producció actual lligada a la pell i a la producció de calçat. Com? En principi caldria definir l'antiga producció i activitat artesanal des del sabater creador al sabater ataconador, amb l'àmplia gamma d'estris que enrevoltava aquest mester (...).

Una segona fase consistiria en definir els inicis de la mecanització de la sabata que marca el pas entre l'artesania tradicional i la primerenca indústria. Maquinària obsoleta, conservada i en òptim estat de revista, fins i tot en condicions de funcionar (...).

Un museu d'aquest tipus suposa també la conservació dels arxius, catàlegs de producció, propaganda, patrons, dibuixos i projectes, sense oblidar les tècniques complementàries que feren possible la fabricació i comercialització de la sabata des dels adobs de la pell a la fabricació de les capsas de cartró ... i, perquè no,

un record a les arts gràfiques que també a Inca assoliren una importància excepcional (Rosselló Bordoy, 1996, p. 18).

Además, Rosselló Bordoy plantea la conveniencia de que el museo albergue un espacio donde seguir impartiendo las enseñanzas correspondientes al oficio del calzado.

Es significativa la advertencia que Rosselló -conocedor de primera mano de las implicaciones de la gestión cultural- hace respecto a la viabilidad económica de las instituciones museísticas, la cual pasa, más que por la inversión inicial de construcción o creación de un nuevo equipamiento de estas características, por la asignación de una dotación presupuestaria anual que permita a los museos sobrevivir con cierta seguridad. Se verá, en los puntos posteriores relativos al desarrollo del proyecto museístico del Museo del Calzado, como Bordoy acertó al advertir de esta cuestión (Rosselló Bordoy, 1996).

Como se ha visto, el debate planteado por Rosselló Bordoy se da en un contexto favorable para el surgimiento de nuevos museos en toda España. Baleares en concreto, ha vivido en las dos últimas décadas la implementación de una política turístico-cultural basada en el fomento de este tipo de turismo a partir de la creación de proyectos museísticos vistos como elemento de promoción turística a partir de la colaboración de varios tipos de instituciones públicas (Melis, 2021, p. 571).

Hay que destacar que Inca ya había contado con una experiencia museística anterior vinculada a la temática del debatido museo. Se trataba del **Museo del Arte del Cuero Cordobanes y Guadameciles**, fundado por José Lapayese Bruna en 1964 y situado en el Casal Can Siquier de la ciudad. Así aparece documentado en el periódico *París Baleares* de julio y agosto del año 1964, en el que se habla de la inauguración del Museo que cuenta con:

Amplias salas del Museo del Cuero que reúnen 300 piezas antiguas y modernas de incalculable valor, puesto que abarcan desde el siglo XV hasta nuestros días, y desde el romántico barroco al cubismo (Ripoll, 1964).

En dicho periódico, un año más tarde, se vuelve a hacer referencia al Museo del Cuero (en esta ocasión se suprime la palabra “Arte” delante de “Cuero”) destacando “la especialidad rarísima” a la que se dedica su colección, cuyo origen se remonta al siglo XIV. Además, se describe el Museo con “amplias salas, ricamente amuebladas y decoradas” afirmando que es “un museo único que muchas ciudades de España estarían orgullosas de tener” (Redacción, 1965). Según el historiador inquero Miquel Pieras, el museo debió cerrar en torno a los años 80. Está documentado en una noticia de 1987 publicada en el semanario *Dijous*, que el Casal Siquier, donde se ubicaba este museo, ya no cumple dicha función, sino que se lleva a cabo una exposición de vestidos. Al respecto, ya no se hace referencia a un museo, sino a un “casal”.

Si bien es cierto que la temática de este museo no es propiamente la misma que la del futuro Museo del Calzado, sí que se puede ver como un antecedente del Museo que ocupa esta tesis doctoral por su directa relación con la piel.

A finales de los 90 del siglo XX y principios de los 2000, en Lloseta, otro núcleo importante de fabricación de calzado de la isla, se plantea la posibilidad de crear un museo dedicado al calzado y la minería, ubicado en la vieja mina de Sa Truyola (Ballester, 2002a). Sin embargo, este proyecto nunca se llega a materializar de esta manera, y la restauración de la vieja mina se dedica a la creación de un centro cívico y cultural con un parque infantil (Sa Mina, s.f.).

14.1. Otros Casos Similares

La propuesta de Rosselló Bordoy sigue el ejemplo de otras localidades nacionales e internacionales con importante tradición zapatera que años atrás ya habían iniciado el camino para la creación de sendos museos dedicados a la industria del calzado.

En España, el primero de ellos es el **Museu del Calçat de Barcelona**, inaugurado en 1970. Sus orígenes se remontan a 1870, cuando, según su ex-directora, Teresa Maria Comellas, el gremio de zapateros de la ciudad se encontraba en la calle Corribia, ya desaparecida (Pérez, 2015). En 1970 el Museo se inaugura oficialmente en la plaza Sant Felip Neri y es el mismo gremio de zapateros -el Gremi de Mestres Sabaters de Barcelona y en concreto la Cofradía de Sant Marc Evangelista-, el encargado de gestionar el equipamiento (Figura 10). Lo más interesante del Museo es precisamente el hecho de que sean los mismos zapateros agremiados los que impulsen la iniciativa. Con todo, en 2015 el Museo se ve obligado a cerrar por no poder asumir el aumento del precio del alquiler de la sede, después de una intensa disputa con el obispado de Barcelona, propietario del local. En el momento de su clausura, cuenta con una colección de reproducciones de calzado desde el siglo II hasta el siglo XVIII, piezas originales desde el siglo XVIII hasta la actualidad, zapatos de diferentes personalidades de la vida pública, zapatos curiosos, maquinaria y herramientas para la elaboración tradicional de calzado, muestras de piel, y retratos de diferentes integrantes de la cofradía (Museo del Calzado de Barcelona, s.f.).

Figura 10

Vista de una de las salas del Museu del Calçat de Barcelona



Nota. Tomado de J. Pérez, 2015.

En Elda (Alicante), otro municipio de importante historia industrial zapatera, comienza a plantearse el tema en 1969. En 1988, coincidiendo con el cierre de una importante fábrica de zapatos de la zona -calzados Luvi, que ofrece donar su valioso patrimonio referente a maquinaria, archivo y zapatos-, cuando toma forma la idea de construir un Museo del Calzado. Se crea su primer consejo asesor formado por la Caja de Ahorros Provincial de Alicante, el Ayuntamiento de Elda y José María Amat, considerado el principal impulsor del proyecto. Desde la creación del consejo asesor hasta la inauguración del museo en su última sede en 1999, el proyecto pasa por diferentes fases que incluyen la creación de la Fundación Cultural Privada Museo del Calzado, la inauguración de un primer Museo del Calzado en los antiguos comedores de un instituto de Formación Profesional La Torreta de Elda y la aceptación de la totalidad de la colección del Museo Privado de Calzados Julio Vibot de Palencia en 1998. Finalmente, en 1999, se inaugura un nuevo **Museo del Calzado José María Amat Amer**, ubicado en los solares de lo que fue FICIA (Feria Internacional de Calzado e Industrias Afines) (Amat, 2015, en Company, 2021, p. 104).

El Museo cuenta en la actualidad con una importante colección de zapatos, maquinaria, biblioteca y documentos relacionados con la industria del calzado (Figura 11). Por otra parte, se caracteriza por la realización de eventos, como “La mejor calzada de España”, celebrado desde 1999 como un “nombramiento honorífico para poner en valor el calzado español destacando a mujeres de reconocido prestigio social”, la impartición de cursos de formación sobre el oficio y la historia del calzado y la

colaboración en la edición y/o producción de revistas sobre el calzado, como la cabecera “Calzarte” (Museo del Calzado José María Amat Amer, s.f.).

Figura 11

Vista de una de las salas del Museo del Calzado José María Amat



Nota. Tomado de Turismo Elda, s.f.

En 2002 se inaugura el **Museo del Calzado de la comarca del Aranda en Brea** de Aragón al mismo tiempo que lo hacen otros dos museos de la zona: el Centro de Interpretación de la Naturaleza de Jarque de Moncayo y el Museo de la Agricultura Tradicional en Oseja (Ferrer, 2021). Se trata de un territorio de especial tradición en la curtiduría de pieles practicada sobre todo en sus inicios por la población mudéjar, aprovechando que era una zona de paso de ganado. Las primeras sandalias de la zona documentadas datan del 1606 y la importancia de su industria se muestra en el dato que indica que, en el siglo XVIII, Brea está produciendo más de la mitad de las pieles de todo el reino (Comarca del Aranda, s.f.).

Este museo aragonés muestra, a través de autómatas, paneles y explicaciones interactivas, la historia del calzado en el municipio desde los inicios hasta la actualidad, distribuida en dos plantas de 600 m² cada una. El Museo cuenta con una tienda donde se pueden adquirir zapatos y otros productos en piel (Comarca del Aranda, s.f.).

Figura 12

Vista del Museo del Calzado de Brea de Aragón



Nota. Tomado de P. Ferrer, 2021.

A nivel internacional también existen ejemplos de museos dedicados a la industria del calzado. Uno de los más antiguos es **The Shoe Museum** en Somerset (Inglaterra), fundado en 1951 y ampliado en 1974 por la familia Clark. Los Clark comenzaron a fabricar pantuflas, zapatos y botas en la ciudad en la década de 1820 e introdujeron procesos mecanizados en la década de 1860 (Cavendish, 1995). La producción continuó hasta después de 2000, cuando se trasladó al extranjero, utilizando fábricas de terceros, predominantemente ubicadas en Asia. El Museo albergaba más de 1.500 zapatos desde la época romana hasta la actualidad en cuatro galerías que mostraban el desarrollo de la industria del calzado en la zona a partir de la historia de la empresa familiar. Además, exhibía maquinaria y herramientas para fabricar calzado, materiales publicitarios y cientos de zapatos (The Shoe Museum, s.f.). Después de 70 años, en 2019 el Museo cerró al público pasando sus colecciones al archivo del municipio para que se mantuviera su acceso público (D'Albiac, 2019).

En la localidad francesa Romans-sur-Isère (Drôme) se encuentra el **Musée de la Chaussure**, ubicado en el antiguo convento de la Visitación de 1610. Se trata de un museo municipal reconocido como “Museo de Francia” por el Ministerio de Cultura Francés que comienza a formar sus colecciones en 1954 (L. Pissard, comunicación personal, 14 de febrero de 2023). La colección relata, a partir de más de 16.500 piezas, la historia industrial del calzado romano, su evolución en diferentes civilizaciones hasta llegar a los diseñadores del siglo XX.

La elección de Romans para la ubicación del museo se debe a la fama de la localidad en el trabajo del cuero. La ubicación de la ciudad cerca de canales de agua favoreció el desarrollo de las curtidurías de cuero, hecho que motivó que los zapateros se trasladaran

cerca del lugar donde estaban sus proveedores de materia prima. A finales del siglo XIX la industria del calzado en la zona se convirtió en la principal actividad económica hasta convertirse en un foco importante en la fabricación del calzado de lujo, viviendo su época de esplendor entre 1945 y 1970. A finales de la década de 1990 cerraron muchas empresas dejando el Museo como uno de los vestigios que documentan su importante relación histórica con el calzado (Valence Romans, s.f.)

Juntamente con España y Francia, a nivel europeo, Italia también ha sido un punto importante en la fabricación de calzado. Así lo testimonia el **Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini** de Vigévano (Pavía). Tiene su origen en el año 1930, cuando el industrial Pietro Bertolini empieza a coleccionar calzado histórico, documentos y objetos varios vinculados al mundo del calzado, que finalmente dona al municipio con la condición de que sea mostrado al público en un contexto adecuado (Figura 13).

En 1958, tras varias ubicaciones temporales inadecuadas, la colección se traslada al Palazzo Crespi para abrir las puertas al público en 1972. Sin embargo, la exposición es concebida a partir de criterios “anticuados y apenas aprovechables” limitando la exposición a 200 piezas étnicas e históricas. El Museo va a pasar 30 años “condenado a la invisibilidad de las administraciones que ignoraban su potencialidad” hasta que, en 2003, gracias al *Progetto Agenda* emprendido por una asociación de emprendedores y ciudadanos privados, vive un proceso de puesta en valor. En la actualidad es la primera institución pública italiana dedicada a la historia del calzado. Tiene como objetivo dar a conocer la historia y la economía de la ciudad italiana considerada como la más importante del país en la fabricación de zapatos y maquinaria para el calzado (Museo Internazionale della Calzatura, s.f.).

Figura 13

Vista de una de las sales del Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini



Nota. Tomado de Beni Culturali Online, s.f.

Fuera de Europa, en el centro histórico de la Ciudad de México se encuentra el **Museo del Calzado El Borceguí** (Figura 14). La particularidad de este museo es que se encuentra ubicado en la zapatería del mismo nombre, perteneciente al empresario de la industria del calzado José Villamayor Castro. El Museo abrió al público en 1991; sus 2.000 piezas se encuentran divididas en cinco secciones principales: zapatos históricos, zapatos del siglo XX, calzado deportivo, zapatos alusivos a la literatura infantil y calzado que perteneció a personajes famosos del México actual. Además, tienen una sección de miniaturas de calzado y una muestra de huaraches (zapato tradicional mexicano). En la actualidad se considera el único en su género en América Latina (El Borceguí, s.f.).

Figura 14

Vista de una de las salas del Museo El Borceguí



Nota. Tomado de Mexicanisimo, s.f..

En Filipinas hay también un museo dedicado al calzado. Se trata del **Museo Ng Zapatos** (Marikina Shoe Museum), ubicado en Marikina, considerada la capital del país en la fabricación de zapatos (Figura 15). El edificio que alberga el Museo se construyó en la década de 1860 durante la era colonial española en Filipinas y fue utilizado por los españoles como arsenal. Marikina ya producía bakya (zuecos de madera) antes de que llegaran los españoles. Con el tiempo, se hizo conocido por su industria artesanal de hacer pantuflas. La industria del calzado fue iniciada por el capitán del pueblo Laureano

Guevarra, el héroe cultural conocido popularmente como Kapitan Moy, fundador de la industria del calzado de Filipinas (Tejero, 2016).

El museo exhibe el calzado usado por personalidades y figuras destacadas de la historia de Filipinas, desde actores y senadores hasta presidentes y sus primeras damas. También se exponen calzados tradicionales de otros países, como mocasines indios, botas vikingas, sandalias romanas. En una esquina están los zapatos premiados en el concurso anual de diseño de la ciudad, la mayoría calzado de fantasía.

El Museo destaca los zapatos de la ex Primera Dama Imelda Marcos, quien promovió activamente la industria del calzado de Marikina. Según los informes, los zapateros locales le regalaron un promedio de 10 pares a la semana, de ahí su vasta colección que donó a la ciudad. Al menos 804 pares de los 3400 reportados están en el Museo.

Además, hay un apartado dedicado a la historia de la fabricación del calzado y un espacio en el que se muestran zapatos inusuales. La importancia del calzado en la localidad ha hecho que aparte del Museo, se celebre anualmente el “Sapatos Festival”, dedicado a este producto (Tejero, 2016).

Figura 15

Vista de una de las sales del Marikina Shoe Museum



Nota. Tomado de C. Tejero, 2016.

Para finalizar con los ejemplos internacionales, en Toronto, Canadá, se encuentra otro importante museo dedicado al calzado. Se trata del **Bata Shoe Museum** (Figura 16). El origen de este museo se remonta a la colección privada de Sonja Bata, una empresaria que dedicó su vida al coleccionismo de zapatos.

En 1979, cuando la colección privada de la Sra. Bata se quedó pequeña en su hogar, su familia estableció la Fundación Museo del Calzado Bata. A lo largo de los años, la Fundación financió trabajo de campo para recolectar e investigar calzado en comunidades donde las tradiciones están cambiando rápidamente, en particular las culturas indígenas de América del Norte y los grupos circumpolares en Canadá, Siberia, Alaska y Groenlandia. Sin embargo, el principal objetivo de la Fundación era establecer un centro internacional para la investigación del calzado. El resultado fue el Museo del Calzado Bata, con su colección de más de 14.000 zapatos y objetos relacionados. El 6 de mayo de 1995, Bata Shoe Museum abrió sus puertas en 327 Bloor Street West en el centro de Toronto, en un edificio icónico diseñado por Moriyama y Teshima Architects.

La misión del Museo es comunicar el papel central del calzado en la configuración de la vida social y cultural de la humanidad. A través de la adquisición, conservación, investigación, interpretación y exhibición de evidencia material de la historia y la fabricación de calzado, el Museo ilustra los hábitos, estilos de vida, cultura y costumbres cambiantes de los habitantes del mundo. La colección internacional abarca 4.500 años de historia (Bata Shoe Museum. s.f.).

Figura 16

Vista del Bata Shoe Museum



Nota. Tomado de Bata Shoe Museum, s.f.

14.2. Sus Orígenes. El primer Proyecto y su Ejecución

14.2.1. El Primer Proyecto

La ponencia inaugural de Guillem Rosselló Bordoy significó un impulso importante para el municipio hasta el punto de que su contenido fue utilizado por el historiador y archivero Santiago Cortés para fundamentar la petición oficial al Ayuntamiento para la creación de un museo (Company, 2021, p. 104). Poco después, desde el consistorio, con la alcaldía de Pere Rotger, se inician una serie de acciones encaminadas a poner en marcha el proyecto. Así pues, en diciembre de 1997, la entonces regidora de cultura, Joana Rosselló, convoca una comisión técnica formada por Santiago Cortés, Andreu Bestard y Miquel Pieras, y a la que se irán incorporando otros nombres como Jaume Falconer y Lluís Maicas.

En las reuniones de la recién creada comisión técnica se evalúa la viabilidad del proyecto, el nombre del futuro museo - “Museo Etnológico de Inca”, “Museo de Inca: etnológico y de la piel”, “Museo Etnográfico de Inca”-; y la ubicación del mismo -en el Cuartel General Luque, en el Claustro de Santo Domingo, en Sa Quartera, o incluso en las antiguas fábricas Fluxà, Melis, Asinca o en el Local de Cas Metge Cifre- (Company, 2020, p. 105).

El 4 de diciembre de 1997 el Ayuntamiento de Inca aprueba los estatutos del museo, llamado finalmente “Museo de Inca”, constituido como organismo autónomo y con sede en el Ayuntamiento de Inca (Plaza de España, 1). Los estatutos del mismo se publican el 8 de enero de 1998 en el Butlletí Oficial de les Illes Balears (BOIB). En esta publicación oficial se describe que la naturaleza y finalidad del Museo es:

Divulgar y estudiar, y también profundizar, con la mayor amplitud posible, los segmentos de la historia de Inca (piel, calzado y marroquinería, principalmente, y también etnografía general y cualquier tipo de manifestación considerada de interés), el Ayuntamiento de Inca, al amparo de las disposiciones de la Ley 7/1985 de día 2 de abril, y de los artículos 85 a 88 del reglamento de servicios de las corporaciones locales, acuerda crear un organismo autónomo, en régimen de fundación pública de servicios, con personalidad y patrimonio propios” (BOIB 4/1998 de 8 de enero).

Sus principales objetivos serán:

- Estar permanentemente conectado con las instituciones culturales y de enseñanza para acercar a los interesados, estudiantes y estudiosos, el flujo de la historia.
- Llevar a cabo cualquier actividad que ayude a conseguir los objetivos expresados.

Otro aspecto remarcable de estos estatutos es la determinación de crear un Consejo de Administración formado por el presidente (cargo ejercido por el alcalde de Inca), el

regidor de cultura del Ayuntamiento, un representante de cada grupo municipal del Ayuntamiento, un representante de las entidades culturales de Inca, un representante de la Universidad de las Islas Baleares, un representante del Museo de Mallorca y el director del Museo.

Además, se especifica que los recursos económicos del Museo serán aquellos beneficios que pueda obtener del aprovechamiento, frutos y rendimientos de su patrimonio; la aportación que le asigne el Ayuntamiento de Inca a su presupuesto ordinario; las aportaciones y subvenciones de cualquier organismo, entidad o particular; los anticipos, préstamos o créditos que se obtengan; los precios públicos para la entrada al Museo y todos aquellos que se le puedan atribuir legalmente (BOIB 4/1998 de 8 de enero).

En resumen, las principales características que se pueden extraer de estos estatutos fundacionales son: la elección del nombre del museo, finalmente denominado “Museu d’Inca”, la designación de la sede del Museo en el propio Ayuntamiento, la asignación de sus funciones básicas articuladas a partir de la conservación, estudio y divulgación del patrimonio (sin que en ninguna parte se haga una mención específica al papel de la comunidad y de la función social del Museo), la creación de un Consejo de Administración formado por representantes políticos y especialistas de la Universidad, de los museos y del ámbito cultural (sin que se haga mención a la representación social o comunitaria) y el establecimiento de las bases para que el Museo pueda cobrar entrada.

Los trabajos realizados hasta la fecha son alabados por el cronista oficial de Inca, Gabriel Pieras, quien en un artículo del 25 de junio de 1998 en el semanario *El Dijous*, expresa:

Creo que Pere Rotger ha hecho un buen trabajo [...] Espero que este primer paso, gran primer paso, sea el inicio seguro del Museo de Inca. [...] Hemos empezado un buen camino y ya no estamos lejos de aquel museo que se quería” (Company, 2021, p. 106).

Pero tal y como señala Company (2021, p. 106), Inca no es el único pueblo de la comarca del Raiguer que se cuestiona la creación de un museo dedicado al calzado. De hecho, otros como Lloseta (ya citado), encargan a especialistas de la UIB proyectos museográficos para sus municipios, que, en cambio, no se llegan a materializar.

En el caso de Inca, los pasos hacia la materialización del proyecto siguen avanzando y uno de los temas más controvertidos, la ubicación del futuro museo, parece estar clara a mediados de julio de 1999. Según el alcalde Pere Rotger, en entrevista concedida a Company (2021, p. 106), se decantan por la ubicación del futuro museo en el Cuartel General Luque (ocupado aún en esos momentos por la Guardia Civil) “por las grandes dimensiones del espacio y el fácil acceso desde el exterior”. También en estos momentos se empieza a dilucidar el contenido del museo, del que se pretende distinguir dos secciones importantes (una dedicada al calzado y la piel y otra a las artes gráficas)

y, además, se empieza a hablar de la posibilidad de crear un segundo museo dedicado a la educación.

Finalmente, después de pedir presupuesto a varias empresas privadas, el Ayuntamiento encarga la redacción del proyecto museológico a un grupo de especialistas de la UIB, que deberá seguir los parámetros expuestos en los estatutos del organismo autónomo del Museo. Así pues, el 24 de octubre de 2002 se firma un acuerdo de colaboración entre el Ayuntamiento y la Universidad de las Islas Baleares. De hecho, a raíz del acuerdo, ese mismo año se publica en prensa la noticia de que en tan solo dos años “Los museos del calzado y las artes gráficas abrirán sus puertas” (Ballester, 2002b). Además, se señala que el Ayuntamiento pide a los especialistas de la UIB que hagan “un museo vivo” donde los jóvenes “puedan aprender de las artes gráficas, por ejemplo, a manejar las maquinarias antiguas y a aplicar las nuevas tecnologías”. Se aprecia, por tanto, que en estos momentos es el museo dedicado a las artes gráficas el que parece ostentar un papel protagonista. Los expertos de la Universidad tendrán seis meses para redactar el proyecto museístico que debe perfilar el contenido definitivo de las instalaciones. En esta misma noticia se hace referencia a la posibilidad de que la imprenta Joan Alcover pase a formar parte de los fondos del museo de artes gráficas, puesto que en esos momentos la imprenta se encuentra en Inca aunque ya había sido reclamada por Manacor. Se explica, asimismo, que se va a crear una comisión formada por dos expertos de la UIB, el arquitecto municipal, el técnico municipal de cultura y la regidora de cultura, para hacer un seguimiento de los trabajos de la redacción del plan museístico.

La creación de un museo dedicado al calzado, por tanto, siguiendo con la idea planteada por Rosselló Bordoy en 1996 y por los estatutos del organismo autónomo del Museo de Inca, responde a una demanda histórica. Así lo señalan también Jaume Sureda, Margalida Castells y Francisca Tugores, encargados de la redacción del proyecto y autores de un artículo en el que lo resumen, presentado en las VI Jornadas de Estudios Locales de 2004.

En el 2003 se presenta finalmente el proyecto museológico del Museo del Calzado. En el acto de presentación el alcalde hace un llamamiento a empresarios y ciudadanos para que colaboren en su creación aportando ideas y cediendo o donando objetos para la colección. Sin embargo, como recoge la prensa del momento, la presentación del proyecto museológico redactado por los especialistas de la UIB cuenta con muy poco apoyo por parte de los empresarios del sector del calzado, que no acuden al acto. Además, se destaca que finalmente se ha decidido aparcar el desarrollo del museo de las artes gráficas hasta que se consolide el Museo del Calzado (Redacción, 2003).

El Museo se plantea como una necesidad que responde a tres objetivos fundamentales: conservar el patrimonio industrial vinculado a la industria del calzado por su innegable significación histórica para la zona y considerado en riesgo de desaparición; crear un lugar en el que la comunidad se reconozca y refuerce su

identidad; y proponer un recurso para incentivar el turismo cultural en Inca (Sureda, Castells, et al., 2005, p. 26).

En el momento de la redacción del proyecto aún no se cuenta con ninguna colección para el futuro museo, más allá de algunas piezas de maquinaria cedidas por parte de unos pocos empresarios al Ayuntamiento. Sin embargo, se apuesta ya, en su planteamiento temático, por un museo que trate de mostrar la producción de calzado desde la época musulmana hasta la actualidad. Al respecto, se dice que la situación inicial del proyecto:

Es prácticamente embrionaria, ya que actualmente no se dispone de bienes muebles que puedan constituir el fondo de la institución, ni se cuenta con una sede adaptada para acoger el museo (Sureda, Castells, et al., 2005, p. 26).

Ante la falta de una colección sólida, los especialistas de la UIB proponen un paso previo a la construcción del museo en sí: la creación de un centro de interpretación a través del cual se pueda establecer un primer vínculo con la comunidad y que sirva para la recopilación de objetos para la colección del Museo mientras se van reuniendo los requisitos para su fundación.

Además, otro de los principales obstáculos que se deben salvar para la materialización del futuro museo es el de “garantizar la viabilidad económica y la dotación de recursos humanos para la creación y mantenimiento de la institución” (Sureda, Castells, et al., 2005, p. 26). Recordemos que el aspecto económico había sido abordado por Rosselló Bordoy en su ponencia inaugural en 1996, en la que advertía a los cargos políticos que un museo es:

Dinero, dinero y más dinero, y una firme voluntad de hacer florecer, sin ánimo de lucro, una inversión que mejore la sociedad [...] Sin duda, esta inversión económica no se traducirá en pesetas constantes, sino en algo intangible como es la formación del pueblo. Cosa que a veces no importa demasiado, y para muchos es difícil de entender (Rosselló Bordoy, 1997, p. 11).

En cualquier caso, para afrontar el difícil reto de la redacción de este proyecto museológico, Sureda, Castells y Tugores tratan de responder a cuestiones básicas y esenciales del tipo: ¿Qué tiene que ser el museo del calzado de Inca? ¿Por qué iniciar un museo de esta temática en Inca? ¿Cómo se tiene que llevar a cabo y con qué temporalización?

El proyecto museológico establece los conceptos teóricos en los que se deberá fundamentar la realización práctica del Museo del Calzado. Para ello, los autores analizan qué tipos de museos son los más adecuados según las características de la población donde se va a instalar el museo, el espacio arquitectónico reservado, el carácter y el tema de las exposiciones. Asimismo, se determinan las bases conceptuales del diseño expositivo y el plan de actuación general. Además del proyecto museológico,

considerado el documento esencial, se presenta un proyecto museográfico y otro de intervención arquitectónica y de montaje expositivo (Sureda, Castells, et al., 2005, p. 8)

Según Sureda (comunicación personal, 7 de diciembre de 2021), en el encargo del proyecto museológico para la creación del Museo del Calzado no hay lugar para el debate en torno a la ubicación del museo, pues desde el principio, el Ayuntamiento de Inca indica que este debe situarse en uno de los pabellones del cuartel General Luque.

En relación con la organización del futuro museo, en el proyecto se propone que sea un organismo autónomo que asuma el liderazgo de futuras instituciones museísticas que ya en ese entonces empiezan a idearse: un Museo de Artes Gráficas y un Museo de la Educación, todos dispuestos en el complejo arquitectónico del cuartel General Luque.

En el proyecto de la UIB se presentan las directrices generales de la futura institución, se analiza cuál es el tipo de museo más adecuado para la localidad, los objetivos y funciones que debe cumplir, los requerimientos de representatividad y significatividad de la colección a constituir, los requerimientos arquitectónicos del espacio museístico, las acciones de difusión y promoción adecuadas, los recursos humanos y económicos con los que debería contar la institución, las bases conceptuales del diseño expositivo y el plan de actuación a seguir (Sureda, Castells et al., 2005, p. 27).

Para llevarlo a cabo, los autores se basan en la legislación vigente, en la documentación histórica y bibliografía sobre la industria del calzado y en artículos sobre museología. Además, se asesoran por profesionales de la gestión cultural y museística en Baleares, analizando informaciones aparecidas en los medios de comunicación para “conocer la actualidad y la repercusión social de las temáticas a analizar” (Sureda, Castells, et al., 2005, p. 13) y basándose en la información de páginas web sobre otras experiencias museísticas de temáticas afines.

La propuesta de Sureda, Castells y Tugores describe un museo con una exposición permanente “general y contextualizadora del calzado” (Sureda, Castells et al., 2005, p. 27) y una sala de exposiciones temporales que pueda ser compartida con otros equipamientos museísticos de la localidad.

Según el proyecto, los destinatarios del Museo van a ser la población local y las personas no residentes en las islas, por lo que el discurso expositivo “tendrá que ser comprensible para cualquier individuo del mundo”. En las acciones prioritarias en cuanto a la difusión y a la promoción está la creación de una imagen corporativa, fomentar la presencia en la prensa local, crear una web, llevar a cabo exposiciones temporales y actividades educativas (Sureda, Castells et al., 2005, p. 11). En relación con los mecanismos de evaluación, los especialistas de la UIB apuntan la necesidad de llevar a cabo evaluaciones económicas, de público y de calidad en los proyectos emprendidos.

A nivel discursivo, proponen un museo que parta de lo local para explicar fenómenos más globales de manera que “las historias particulares sirvan para hacer reflexiones más universales”. Se plantea un museo que sea un centro de conservación, investigación y difusión del mundo del calzado de Mallorca, con especial atención en Inca. En concreto, plantean que el museo:

Recoja la tradición zapatera y la identidad local al mismo tiempo que contextualiza esta producción en el marco internacional. Su misión es la recopilación, conservación, estudio y difusión de una colección representativa de la historia del calzado de la isla de Mallorca y especialmente de la ciudad de Inca. El mandato es el patrimonio historicoindustrial vinculado a la tradición zapatera de Mallorca y especialmente de la ciudad de Inca. Abarcará desde los más antiguos zapatos hasta las nuevas creaciones del siglo XXI, pero se centrará en el periodo desde la dominación musulmana de Mallorca hasta nuestros días (Sureda, Castells et al., 2005, p. 29).

Dicho planteamiento discursivo se materializaría con la exposición permanente titulada “Sabates d’Inca, sabates del món”, distribuida en ocho ámbitos temáticos:

- La herencia musulmana.
- La vila de Inca y los inicios de la actividad artesanal (siglos XIII - XV).
- Curtidores y fabricantes de zapatos en la edad moderna (siglos XVI - XVII).
- Inca entre finales del siglo XVIII y finales del siglo XIX.
- Antoni Fluxà Figuerola, pionero de la industrialización (1882 - 1898).
- 1898- 1918: hacia la mecanización.
- El dinamismo del sector durante el franquismo (1936 - 1975).
- De la crisis al renacimiento: Inca entre 1975 y hoy.

Además de recordar la idoneidad de un museo que se constituya como un “espacio cultural vivo para el estudio, conservación y difusión del patrimonio industrial zapatero”, Sureda, Castells y Tugores señalan otras particularidades como la creación de un equipo de trabajo multidisciplinar con la participación periódica de un consejo asesor formado por especialistas y representantes de varias instituciones.

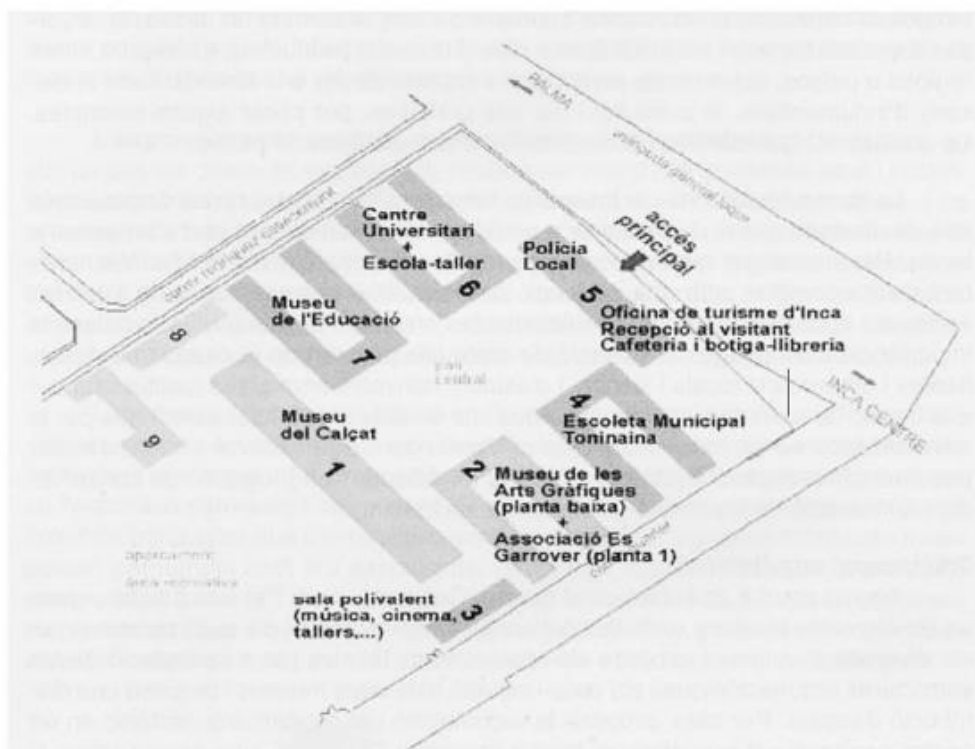
El proyecto también hace una propuesta de distribución del espacio arquitectónico del cuartel General Luque, compuesto por nueve pabellones, caballerías y zonas verdes. En su planteamiento, se indica que todo el complejo se reconvierta en un espacio sociocultural para ubicar diferentes instituciones (Figura 17).

El Museo del Calzado debería ocupar el pabellón principal del cuartel, delante del parking. En el edificio separado, a su derecha, se plantea un espacio polivalente donde

realizar actividades musicales, talleres, cine, etc. Ya dentro del rectángulo que enmarca el patio que forman todos los pabellones, en los dos pabellones siguientes, se propone a la izquierda la ubicación del Museo de la Educación, y a la derecha, la ubicación del Museo de Artes Gráficas (en la planta de abajo) y las oficinas de la Asociación Es Garrover (en el primer piso). En los dos pabellones más cercanos a la Avenida General Luque, se propone, a la izquierda, la ubicación del centro universitario y una escuela taller, y a la derecha, la ubicación de la escoleta municipal Toninaina. Finalmente, en el pabellón paralelo al Museo del Calzado, se proyecta el acceso principal a todo el cuartel. A la izquierda se debe ubicar la policía local, y a la derecha, las oficinas de turismo de Inca, así como la recepción unificada de todo el complejo sociocultural para los visitantes y una tienda librería con cafetería.

Figura 17

Distribución del espacio del cuartel General Luque propuesta por Sureda, Castells, Tugores



Nota. Tomado de J. Sureda, M. Castells et al., 2005.

Además de esta distribución general de las diferentes áreas del antiguo cuartel, Sureda, Castells y Tugores proponen también una distribución específica de los espacios del pabellón principal para ubicar los diferentes departamentos del Museo del Calzado (Figura 18).

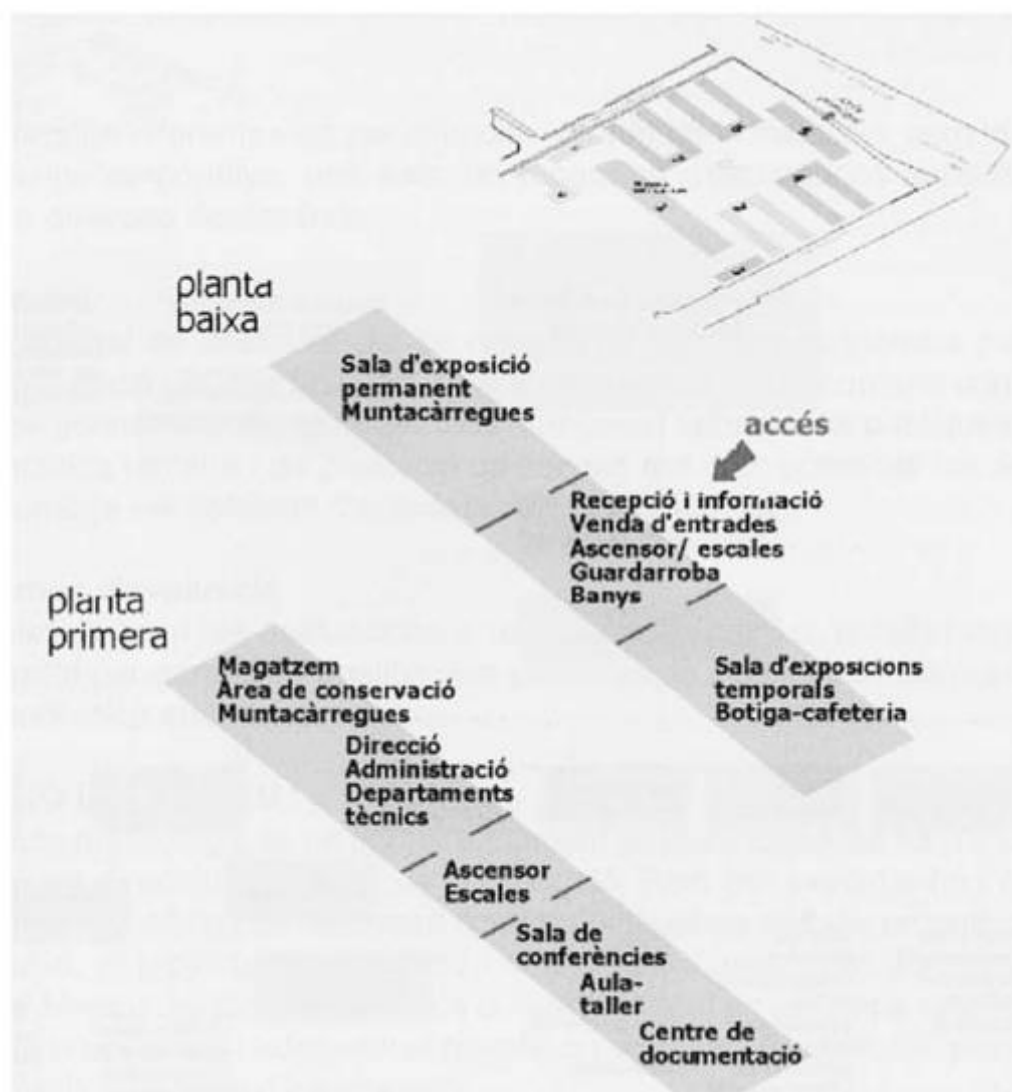
Según esta propuesta, en la planta de abajo por la que se accedería únicamente a través del patio del cuartel, se localizaría, en el centro, la recepción e información, el

espacio para la venta de entradas, el guardarropa, los baños, el ascensor y las escaleras; a la izquierda, la sala de exposición permanente con el montacargas, y a la derecha, la sala de exposiciones temporales con una tienda-cafetería.

En la planta superior, a la izquierda, se situaría el almacén con el área de conservación y el montacargas, el espacio para oficinas (dirección, administración y departamentos técnicos), y a la derecha, la sala de conferencias, el aula taller y el centro de documentación.

Figura 18

Distribución del Museo del Calzado propuesta por Sureda, Castells, Tugores



Nota. Tomado de J. Sureda, M. Castells et al., 2005.

En el planteamiento propuesto, el espacio destinado a exposiciones se limita a la planta baja, compartiendo espacio las exposiciones permanente y temporal.

14.2.1.1. Análisis del Proyecto desde la Perspectiva Sociomuseológica.

Teniendo en cuenta que esta tesis se fundamenta en los postulados de la Sociomuseología como base conceptual sobre la que establecer las bases del funcionamiento de una institución museística, es oportuno analizar de qué manera se aborda la relación que debe de tener el futuro museo con su comunidad, y, en definitiva, ver cómo se plantea la relación entre el museo y la sociedad en el proyecto museológico presentado en el 2003.

En el proyecto se hacen varias menciones al papel de la sociedad en el museo. Por una parte, se remarca la necesidad de contar con la ciudadanía en el proceso de creación e investigación de la colección mediante:

La implicación activa de la ciudadanía en la creación e investigación de la colección para reforzar la identidad local y concienciar de la necesidad de su protección” (Sureda, Castells et al., 2005, p. 26)

Por otra parte, señalan la importancia de la colaboración con la comunidad para conseguir donaciones y cesiones de su parte y formar así la futura colección. Además, se dice que la creación de un museo es un proceso participativo, por lo que, a pesar de proponer un documento que marque las directrices museológicas, queda pendiente:

Todo un debate ciudadano sobre cuál es el museo que desea la comunidad, en qué grado se quiere implicar y cómo quiere colaborar en la creación de la colección” (Sureda, Castells et al., 2005, p. 28)

Finalmente, se remarca que es necesario fomentar la implicación de las asociaciones, entidades locales y de los ciudadanos y ciudadanas interesados, para poner en marcha proyectos museográficos significativos y estimulantes para la comunidad (Sureda, Castells et al., 2005, p. 28)

Aparte de estas propuestas teóricas, los especialistas de la UIB plantean cuatro líneas de acción de carácter práctico para fomentar la función social del museo:

- pedir que la comunidad done o ceda objetos para la colección.
- proponer actividades vinculadas a la industria del calzado que sirvan para que el museo sea un punto de encuentro para la comunidad.
- recopilar la memoria oral.
- crear una cafetería-librería para potenciar la visita regular de los inqueros al museo.

Sin embargo, a pesar de que a nivel teórico se señala la voluntad de que la ciudadanía tenga un papel importante en el proceso de creación del museo, a la práctica, no se realizan estudios de público previos ni se consulta específicamente a la comunidad

para la conceptualización del futuro centro, pues como indica Sureda, “en ese momento se consideró que no era fundamental”. Sin embargo, apunta Sureda, “se tuvieron en cuenta las características generales del destinatario y se analizaron museos existentes de características similares” (Sureda, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021). En términos objetivos, la realidad es que el trabajo presentado por Sureda, Castells y Tugores proporciona ya un guion de contenidos cerrado de lo que proponen que debe de ser la exposición permanente del museo y no se especifica propuesta metodológica de la manera cómo se pretende que la comunidad forme parte activa del proceso de creación del Museo.

En cualquier caso, más allá de la función social, la propuesta presentada en 2003 hace un especial hincapié en el potencial turístico-cultural del futuro museo, lamentando la poca y negativa presencia que en ese momento tiene Inca en las guías turísticas y la inexistencia de infraestructuras dedicadas a difundir la identidad de la ciudad.

En resumen, el proyecto museológico presentado por la UIB, planteado desde la dificultad de no contar ni con una colección de fondos patrimoniales, ni con un espacio expositivo ya adecuado a tales fines, presenta una visión museística cercana a los postulados de la Nueva Museología, en cuanto que propone una institución cuyas funciones prioritarias sean “adquirir, reunir, conservar, investigar, promocionar y exhibir bienes muebles de naturaleza historicoartística, arqueológica, historicoindustrial, antropológica y científicotécnica, cuyas funciones prioritarias sean:

La recuperación y adquisición de todo aquel material mueble de relevancia, significación o valor dentro del campo de la industria zapatera y las artes gráficas de las Islas Baleares; la conservación y restauración de estas muestras patrimoniales; la investigación seria y profunda del patrimonio industrial y gráfico, y la difusión y promoción de servicios para el conocimiento y disfrute de estas actividades (Sureda, Castells, et al., 2005, p. 29)

En este planteamiento se aprecia como en las funciones esenciales atribuidas al futuro museo no se contempla específicamente su función social, si bien, como se ha señalado, si se hacen algunas menciones. Se trata, por lo tanto, de una propuesta basada en postulados museológicos ya cuestionados por otras corrientes museológicas como la Museología Crítica o la Sociomuseología. A pesar de que se propone una apertura social del futuro museo, éste se sigue planteando como una institución encargada de la elaboración de unos relatos elaborados por un panel de expertos que deberán ser enseñados y transmitidos a los futuros visitantes - locales y turistas-, siendo, por lo tanto, una concepción algo dirigista acerca del control del conocimiento (Santacana & Hernández, 2006, p. 302).

14.2.2. La Ejecución

El proyecto museológico tiene un coste de 30.000 EUR que corren a cargo del Ayuntamiento de Inca. Una vez conseguido el consenso para la creación del nuevo museo tras la aprobación del proyecto, el siguiente reto que se plantea es el de la financiación de su construcción.

Según un documento firmado el 12 de septiembre de 2007 por el entonces alcalde de Inca Pere Rotger i Llabrés, dirigido al Sr. Alfredo Lopera, director regional de Baleares de Caja Madrid, la obra de remodelación del edificio tiene un coste estimado de 3.000.000 EUR. En el documento se indica que a la fecha (2007), se ha llegado al 60% de la ejecución de las obras de estructura y dotación de servicios del inmueble, contando con aportaciones del ejecutivo balear presidido por Jaume Matas a través de una línea de subvenciones del Plan de Desestacionalización de Baleares, y de la Consellería de Industria, Energía y Comercio, que ha aportado 30.000 EUR para el proyecto de investigación para la consecución de los fondos del Museo.

Por tanto, a fecha de 2007, el Ayuntamiento de Inca se encuentra en proceso de encontrar el 40% de financiación restante para las siguientes fases de materialización del proyecto: preparación del Museo y creación del centro de visitantes; proyecto arquitectónico y museográfico y año cero (Rotger & Llabrés, 2007).

Finalmente, la Consellería de Turismo del Govern de les Illes Balears hace una importante aportación económica de más de dos millones de euros, justificada “a partir de su consideración como recurso renovador y regenerador de un área o territorio concreto” (Melis, 2021, p. 571). Hay que suponer, por tanto, que el Museo se concibe también con una finalidad turística para la que se diseñan una serie de espacios, más allá de los propiamente museísticos, destinados a ofrecer una experiencia turístico-cultural de calidad.

Las obras de rehabilitación del antiguo cuartel General Luque, inutilizado para fines militares desde el año 1988, las lleva a cabo la empresa Ingeniería y Construcciones Martorell SA (Incomarsa) en 2008 (Rebassa, Rosselló, 2015, p. 62).

A pesar de la existencia del citado Proyecto Museológico redactado años atrás por los especialistas de la Universidad, para la ejecución del Museo tan solo se siguen algunas de las recomendaciones contempladas en el documento.

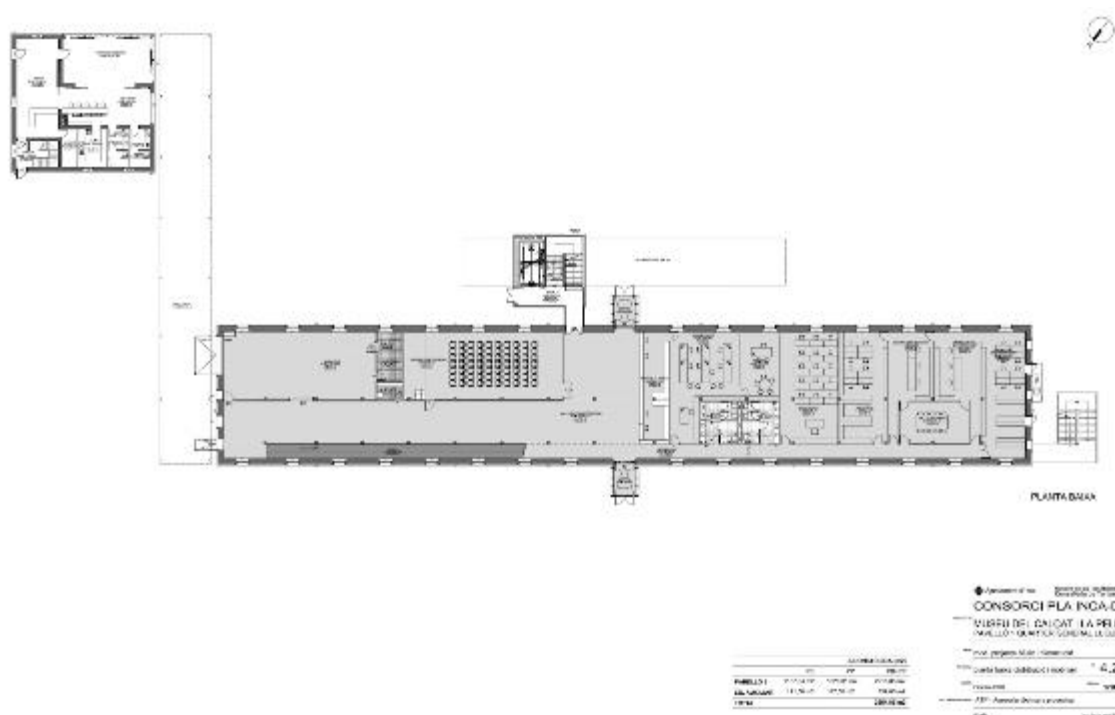
Existen dos proyectos básicos de ejecución, uno fechado en octubre de 2005 y otro fechado en febrero de 2009, firmados ambos por el arquitecto municipal, Óscar Romero Corsa. Ambos proyectos son iguales y en ellos se aprecia que, de entre las propuestas que sí se respetan en referencia al proyecto de los especialistas de la UIB, se encuentra la de rehabilitar el pabellón 1 del cuartel adaptándolo a la nueva función y conservando rasgos característicos del patrimonio arquitectónico previo.

Sin embargo, a pesar de la propuesta realizada en el Proyecto Museológico de la UIB, no se respeta la distribución interior de los diferentes espacios en las dos plantas ni la asignación de funcionalidades en los demás edificios adyacentes.

En este sentido, aunque en el proyecto de la UIB se había previsto que en la planta baja se ubicaran las salas de exposición (la permanente y la temporal), además de las zonas de recepción e información, venta de entradas, guardarropa, baños, montacargas, tienda y cafetería, en la ejecución del proyecto planificada en el 2005 y ratificada en 2009, en la planta baja, de 1.031 m², se respeta únicamente la ubicación de la recepción e información, las dos entradas principales y las salidas auxiliares (en los extremos del edificio), los baños, el montacargas y la exposición temporal. El resto de la distribución propuesta inicialmente se modifica para ubicar aquí la sala de conferencias, el cuarto de limpieza, el cuarto para la maquinaria del ascensor, las oficinas de dirección y administración y los departamentos técnicos, el almacén, y el aula- taller (Figura 19).

Figura 19

Vista general de la distribución de los espacios en el proyecto básico y de ejecución del Museo del Calzado

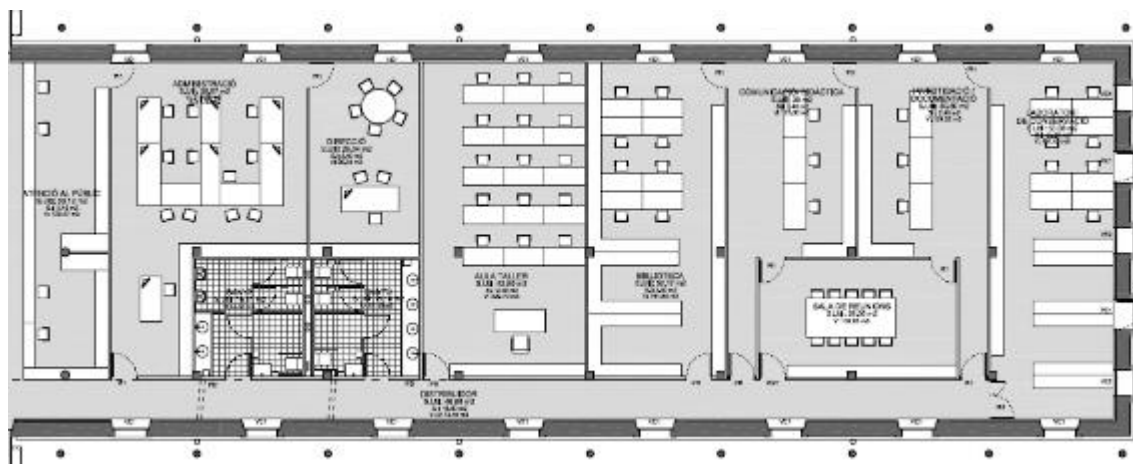


Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2005.

Además, en el proyecto básico y de ejecución, también se contempla que en el ala derecha del pabellón se sitúe, al lado del aula-taller, una biblioteca, un espacio para la comunicación y la didáctica, una sala de reuniones, un espacio para la documentación y la investigación, y un laboratorio de conservación (Figura 20).

Figura 20

Vista ampliada de la planta baja del ala derecha del edificio



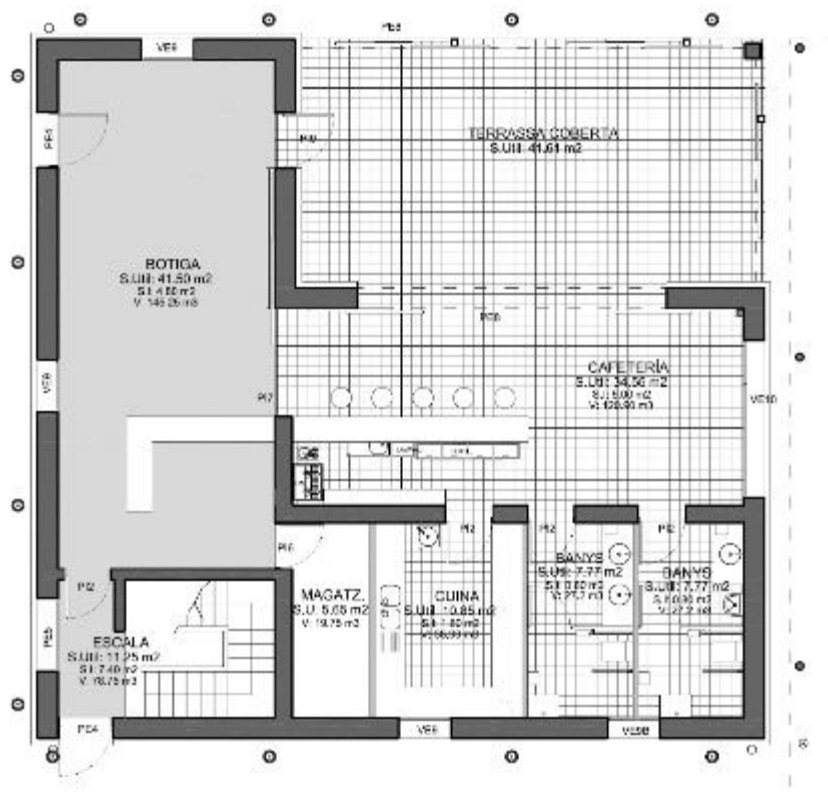
Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2005.

En cuanto a la planta superior, si en el proyecto de la UIB se había propuesto como espacio donde alojar el almacén, el área de conservación, las oficinas de dirección y administración y los departamentos técnicos, la sala de conferencias, el aula-taller y el centro de documentación, en el citado proyecto básico y de ejecución del Ayuntamiento, dicha planta superior (921 m²) se destina a la sala de la exposición permanente, a dos recintos de instalaciones y a la escalera. Ambas plantas se conectan a través de una larga rampa, unas escaleras auxiliares y un ascensor. La ocupación máxima prevista es de 463 personas.

Un aspecto sobre el que es necesario poner atención es el de la ubicación de la cafetería y la tienda. En el proyecto de la UIB se planteaba que se situara en la planta baja, sin embargo, en el proyecto básico y de ejecución del Ayuntamiento, se da más importancia a estos espacios, para los que se destina el edificio independiente adyacente al museo, contemplando también una generosa terraza cubierta (Figura 21).

Figura 21

Vista ampliada del espacio dedicado a la cafetería y la tienda como edificio independiente del Museo



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2005.

14.3. La Inauguración del Museo y Primeros Años de Gestión

El centro se inaugura en 2010 con el nombre del Museo del Calzado y de la Piel de la mano de Catalina Coll Puigserver, regidora delegada del área de promoción económica, comercio, industria, turismo y mercados, y bajo la alcaldía de Rafel Torres (Diario de Mallorca, 2010).

La inauguración del Museo se hace en medio de varias polémicas relativas a la falta de financiación de la institución y a las deudas contraídas por la empresa adjudicataria de las obras, quien debe altas cantidades de dinero a varios de sus proveedores que a su vez reclaman al Ayuntamiento de Inca que se haga cargo de estos importes con el aval entregado por los adjudicatarios. Además, la exposición con la que se inaugura es criticada por su simplicidad y pobreza, tal y como se desprende de las noticias publicadas en ese momento (Diario de Mallorca, 29 de mayo de 2010; 9 de junio de 2010), así como de comentarios de testigos que asisten a la inauguración y que han sido entrevistados para este estudio (ver focus group de personal).

El Museo se inicia sin la figura de un director o directora, gerente ni personal administrativo. El alcalde, Rafel Torres, admite la pobreza de la exposición y que el proyecto inaugurado, con un coste final de 3,8 millones de euros, es una “versión reducida de lo que se espera que sea el Museo” que además pretende que se convierta en un “homenaje al sector del calzado y de la piel de Inca” (Diario de Mallorca, 29 de mayo de 2010). En la noticia se especifica que no se ha inaugurado un museo como tal, sino que simplemente se ha estrenado el edificio que en el futuro albergará el Museo.

Durante el primer año de vida, el Museo continúa recibiendo donaciones o cesiones de objetos para su colección. Así aparece documentado en la prensa del momento, quien además recoge el sentimiento de pesar de algunos de los donantes:

La intención es promocionar el Museo porque es una cosa que queremos todos aquellos que nos hemos dedicado a fabricar zapatos, y creo que, a pesar de que sea muy triste que las fábricas hayan ido desapareciendo, que al menos quede algo. Miquel Cañellas, antiguo trabajador del sector del calzado (RTV Mallorca, 2011).

En cuanto a la gestión, un año después de su inauguración, se contrata a la primera directora de la institución. Se trata de la doctora en arqueología Elvira González Gózaló, quien anuncia que su prioridad va a ser el trabajo en la colección del Museo, centrándose en tres aspectos concretos: la elaboración de un exhaustivo inventario de todos los elementos de los que dispone el fondo patrimonial del Museo, incluyendo documentos, maquinaria o herramientas; el establecimiento de un protocolo para la recepción de más objetos destinado a facilitar su restauración y conservación; y a medio plazo, el inicio de un trabajo de divulgación del patrimonio de la institución mediante la impresión de material o a través de internet (Diario de Mallorca, 5 de marzo de 2011 y Dijous Local, 10 de marzo de 2011). Para ello, cuenta con un presupuesto de 50.000 EUR, el más elevado hasta 2016, cuando alcanzará los 58.000 EUR que se mantendrán hasta 2022 (Presupuestos generales del Ayuntamiento de Inca 2010-2022).

La propuesta museológica de la nueva directora se basa, por lo tanto, en un trabajo centrado en la colección del Museo desde postulados más cercanos a la Nueva Museología que a la Sociomuseología o la Museología Crítica en cuanto a que se centra en la colección y en su difusión. Su planteamiento parte de la idea de enseñar un relato acerca de los contenidos del Museo elaborado por los profesionales del mismo sin otorgar un papel activo a la comunidad en la construcción del conocimiento.

Esta concepción museológica ilustra la metáfora expuesta por Falk y citada anteriormente (2012, p. 317) en la que el distanciamiento entre los museos y los visitantes se explica, en gran medida, como una construcción en la que hacia un lado se ha construido muy cuidadosamente y con la mejor ingeniería un puente que enlaza el museo con su colección y, sin embargo, hacia el otro lado, el puente que debería llevar el museo hacia su público está aún a medio construir.

La Dra. González Gózaló ocupa poco tiempo en el cargo por considerarse por parte del consistorio que “no cumple con el perfil” (Incaavui, 18 de julio de 2011). Hasta ese momento el cargo es de asignación directa por entrar dentro de la categoría de cargo de confianza. Después de la partida de González Gózaló, para la dirección del Museo se busca a una persona “con carácter gerencial que pueda organizar y gestionar el Museo de una forma más ágil, amplia y dinámica” (Incaavui, 18 de julio de 2011).

En noviembre de 2012, según la prensa local, es el antiguo zapatero Jordi Guirado el responsable de la institución (Sa Plaça, 23 de noviembre 2012 y Jordi Guirado, comunicación personal, 25 de octubre de 2018).

14.4. El Museo Entre 2014 y 2016

Los primeros años de gestión del museo son objeto de reflexión por parte de varios agentes del panorama cultural de la isla. En las XV Jornadas de Estudios Locales de Inca, las historiadoras del arte Sandra Rebassa y Esperança Rosselló presentan la comunicación *El Museu del Calçat i de la Pell. Anàlisi de la situació actual*. Dicho estudio se plantea como una necesidad de revisión de los primeros años de andadura del museo, con el objetivo de servir de herramienta para, tan solo 4 años después de su inauguración, redefinir la institución para incentivar una reflexión institucional “que sirva de base sólida para un futuro Plan Museológico” (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 60). Además, el objetivo del análisis es el de hacer una aportación teórica que “ayude a la definición de la institución desde un punto de vista conceptual” para establecer un fundamento para el “establecimiento de futuros planes” (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 60).

Del artículo se desprende la inestabilidad sufrida en la institución durante los primeros cuatro años de vida, marcada por los cambios de personal: tanto a nivel técnico (son varias las personas las que ocupan el cargo de dirección), como político.

Asimismo, en el artículo se van analizando las diferentes áreas de gestión del Museo: colección, conservación, documentación, investigación, exposición (temporal y permanente), difusión y comunicación, acción cultural, señalización, público, recursos humanos y económicos, para terminar con un análisis DAFO y finalmente se concluye que la materialización del Museo no ha respetado el Proyecto Museológico presentado por la UIB en 2003.

A continuación se van a exponer las principales conclusiones del análisis de Rebassa y Rosselló, el único que existe hasta la fecha.

Rebassa y Rosselló (2015) indican que el principal problema del Museo es la falta de recursos humanos. En 2014, el Museo solo cuenta con una directora contratada a 20 horas semanales y un bedel. Las autoras consideran que esta situación hace imposible garantizar el buen funcionamiento de la institución, y hacen referencia a la Ley de Museos de las Islas Baleares 4/2003 que señala que un museo debe contar con el

personal cualificado suficiente para llevar a cabo la dirección, conservación y mantenimiento de la institución, (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 67).

En cuanto al inventario, identifican tres colecciones diferentes en temática, técnica y material, cuyas formas de ingreso más habituales son las donaciones y los depósitos. El museo cuenta con una colección de patrimonio textil compuesta por un conjunto de zapatos históricos fabricados en las Baleares, realizados en piel o tela; una colección de patrimonio industrial compuesta por varias máquinas procedentes de fábricas de calzado para la realización de zapatos en varias de sus fases de producción; y una colección de patrimonio etnológico formada por herramientas para la fabricación manual del calzado y la manipulación de piel. En resumen, el Museo en 2014 tiene una colección considerada como especializada en cuanto a la temática, pero “con una densificación objetual que lo constituyen como un museo mixto” (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 63). Los objetos de la colección se encuentran en buen estado y han sido correctamente catalogados, aunque no existen trabajos de investigación sobre el ámbito temático de la colección.

En 2014 el Museo cuenta con dos espacios expositivos: por una parte, el espacio dedicado a las exposiciones temporales, que se ubica en la planta baja y que además se utiliza como un lugar de paso por el que es imprescindible acceder para llegar a la planta superior, además de conectar con el hall y la sala de conferencias; y la exposición permanente, que ocupa íntegramente toda la planta superior y cuyos objetos están “dispuestos y expuestos de manera decimonónica” agrupados por tipologías o mostrados en solitario a manera de esculturas, lo que, en opinión del análisis realizado por Rebassa y Rosselló, les otorga a estas piezas industriales una solemnidad de obra (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 64).

Se constata la diferente organización del espacio respecto a lo ideado en el proyecto básico y de ejecución del Ayuntamiento, de 2005 y 2009 y señalado anteriormente. El artículo de Rebassa y Rosselló remarca la concepción decimonónica en la materialización del museo inaugurado en pleno 2010, en la que, por lo tanto, no se han tenido en cuenta en ningún caso los preceptos de las nuevas corrientes museológicas para proponer un museo adaptado a las demandas de la sociedad actual, a pesar de haber gastado, recordemos, 3,8 millones de euros en la construcción del Museo que cuenta además con un presupuesto inicial de 145.000 EUR (Presupuestos generales del Ayuntamiento de Inca 2010), el más elevado de su historia.

En cuanto a los recursos de mediación, Rebassa y Rosselló señalan que apenas existen. Entre los que hay a disposición del visitante, se encuentran los recursos textuales -cartelas con el nombre de las máquinas en varios idiomas, y paneles explicativos presentados en forma de cubo- y audiovisuales (dos vídeos en los que se muestra el proceso de fabricación del calzado). Los textuales tienen apoyo visual, con dibujos y fotografías que acompañan los textos. El discurso expositivo ha intentado seguir una lógica cronológica, pero el problema radica en que no hay una conexión entre el discurso textual y el objetual, ya que “los bienes muebles de la exposición tan

solo representan un fragmento” de toda la historia que se pretende explicar en los recursos textuales. Por otra parte, las herramientas y las muestras de calzado no tienen siquiera ningún recurso de mediación ni identificación que ayude a su interpretación (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 64).

En el año 2014, según las observaciones de Rebassa y Rosselló (2015), el Museo tiene un público heterogéneo. Sin embargo, no se llevan a cabo estudios de público sistemáticos que permitan analizar el tipo de visitante que recibe el Museo ni su cantidad, de manera objetiva, y tampoco se realizan estudios para la captación de nuevos visitantes. Según los datos ofrecidos por la institución, en 2014 el Museo recibe 4.500 visitantes, pero no hay documentado ningún sistema objetivo de recogida fiable de este tipo de datos (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 66).

En cuanto a la relación del Museo con su entorno, Rebassa y Rosselló apuntan a la necesidad de llevar a cabo estudios de público para conocer sus inquietudes y posibilidades de acercamiento al no público que permitan desarrollar estrategias para su captación.

En el comentado análisis se dice que el Museo debería establecer un vínculo continuo con la comunidad local “porque el museo forma parte de ésta, en tanto que se muestra y se recuerda su pasado” (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 67). Sin embargo, no se propone ninguna metodología precisa para materializar este trabajo relacional con la comunidad.

En el artículo de Rebassa y Rosselló (2015, p. 64) se dice que en la planta de abajo se exponen zapatos realizados en los talleres ocupacionales de “Incalçat” impartidos en el Museo, por lo que se entiende que durante los años siguientes a la inauguración del Museo se empiezan a llevar a cabo cursos de formación en el oficio para personas en situación de desempleo que obtienen el título de “Mestre artesà del calçat”.

El taller de calzado ubicado en el Museo había supuesto una inversión de más de 215.000 EUR aportados por el Govern Balear y el Ayuntamiento de Inca (Ajuntament d’Inca, 2012), de los cuales 185.276,48 EUR provenían del Fondo Social Europeo FSE, Servicio Público de Empleo Estatal SEPE y Servicio de Ocupación de las Islas Baleares SOIB, y 30.000 EUR del Ayuntamiento. En 2013 se graduaba la primera promoción de artesanos zapateros formada en el Museo, con la perspectiva de que pudieran entrar a trabajar en las fábricas del sector. Los integrantes del taller eran personas mayores de 25 años, en situación de desempleo, que previamente habían tenido algún contacto con la industria del calzado (Ajuntament d’Inca, 2013).

Por otra parte, Rebassa y Rosselló analizan la problemática comunicación establecida entre el Museo y su entorno, pues en 2014 la institución no dispone de redes sociales propias ni de página web. La información oficial del Museo en Internet es un enlace desde la página web del Ayuntamiento que remite a la web de “Incatúristica” en la que se le hace mención (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 66).

Los accesos al Museo se consideran buenos, ya que la institución se encuentra bien comunicada tanto para acceder con transporte público (a cinco minutos de la vía del tren y de autobuses) como con vehículo privado: el municipio está rodeado por una gran densidad de carreteras y la autopista que comunica todos los lugares de la isla. Además, cuenta con un gran parking de coches y autobuses enfrente de la entrada. En cuanto a la señalización urbana, a pesar de que hay varios carteles que indican la dirección del Museo, estos son de color amarillo (relativos a atracciones turísticas) y no de color morado (indicativos de lugares patrimoniales) (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 66).

En 2015 ya se ha realizado la imagen corporativa del Museo, consistente en una huella de un zapato representada a partir de una huella dactilar como símbolo de identidad del pueblo (Figura 22).

Figura 22

Logo del Museo del Calzado en 2015



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2015.

A pesar de los problemas que arrastra la institución desde el mismo momento de su conceptualización, Rebassa y Rosselló identifican una serie de fortalezas y oportunidades que el Museo puede aprovechar para mejorar en todos sus ámbitos. La ubicación donde se encuentra el Museo, su fuerte carácter identitario, la singularidad y buen estado de conservación de su fondo industrial y su imagen corporativa son percibidos como las principales fortalezas del joven museo. Por su parte, las oportunidades de la institución según las autoras, pasan por su asimilación como museo autonómico, la creación de un consorcio para su gestión - entre el Ayuntamiento, el Consell y el Govern-, y el desarrollo del concepto de patrimonio total tangible e intangible e inmueble industrial de Inca.

Todas estas cuestiones deben de hacer frente a las debilidades de la institución: la falta de un Plan Museológico, la falta de recursos humanos y económicos, la fragmentación de la colección y el limitado discurso expositivo, la mala difusión de contenidos y de acción cultural, la mala distribución interior; y las amenazas: el entorno del Museo no restaurado que da la sensación de abandono, la mala situación económica y la legislación patrimonial y museística autonómica (Rebassa & Rosselló, 2015, p. 68).

15. Hacia un Nuevo Museo

En septiembre de 2016 se convoca un concurso público para cubrir la plaza de dirección del museo, de tal manera que sea una comisión la que decida la persona que debe ocupar el cargo. Para la valoración se exige la presentación de un plan director para su gestión durante los siguientes 4 años, así como una especificación de los méritos y la trayectoria profesional vinculada a la gestión cultural y la museología. El proyecto ganador recae en la asociación “Noümen Cultura Participativa”, compuesta por las citadas autoras del artículo, Sandra Rebassa -quien asume la cabeza visible de la dirección-, Esperança Rosselló y Catalina Ginard, ya vinculada anteriormente con la institución en la realización de varios proyectos expositivos y una comunicación exhaustiva en las XV Jornadas de Estudios Locales de Inca (2015).

Así pues, la nueva dirección, con una dedicación de 20 horas semanales, empieza su andadura a finales de 2016, si bien su relación profesional con la institución data de años atrás, y finaliza a mediados del 2017, apenas un año después. Durante este año, el Museo centra su programación en la investigación y visibilización de la mujer en la industria del calzado. Para ello, se organizan talleres con antiguas trabajadoras, se inaugura una exposición temporal llamada *Les invisibles* y se graba un documental titulado *Les dones de la indústria* (Company, 2021, p. 116).

En septiembre de 2017 dimite el equipo directivo de Noümen y en octubre del mismo año ocupa el cargo de dirección Aina Ferrero Horrach. Dadas las circunstancias por las cuales en ese momento la nueva directora de la institución es a la vez doctoranda de primer año con una línea de investigación basada en los estudios de público en instituciones museísticas, se divisa la oportunidad de conceptualizar una investigación empírica sobre la incidencia de los estudios de público en la gestión de un museo. Durante los siguientes años la investigación acabará definiéndose desde los planteamientos teóricos de la Sociomuseología y el cambio conceptual experimentado por algunas instituciones desde museologías tradicionales, ejemplificado en el caso de Inca.

Como primera acción emprendida, se planteó la necesidad de llevar a cabo una diagnosis inicial de la institución con el objetivo de valorar la situación de las diferentes áreas. Esta diagnosis inicial trajo como conclusión principal la necesidad de conceptualizar un proyecto de renovación museológica en el que la comunidad de referencia del Museo estuviera presente durante todo el desarrollo, como se verá en los siguientes apartados. Para ello se implementó un estudio de público estructurado en las diferentes fases descritas en el marco conceptual (Pérez Santos, 2000): evaluación previa, evaluación formativa y evaluación sumativa y correctiva.

15.1. Planteamiento y Diagnóstico

En la gestión cultural, la planificación estratégica es un trámite esencial para ordenar, racionalizar y mejorar el desarrollo de una determinada institución. Se trata de un doble proceso de diagnóstico y propuesta que, tal y como explica Goodstein (1998), busca establecer objetivos para escoger el medio más apropiado para su consecución con un plan de acción y recursos determinados.

El primer paso, por tanto, era iniciar un proceso de evaluación de los diferentes departamentos y ámbitos de trabajo: recursos humanos, colecciones, exposición, investigación, educación y acción cultural, relación del entorno con la comunidad, comunicación y márketing, instalaciones, visitantes, y financiación y sostenibilidad.

15.1.1. Objetivos y Metodología

Los objetivos perseguidos fueron:

- Conocer el funcionamiento global de todos los ámbitos del Museo
- Establecer un DAFO
- Conceptualizar un plan de acción

La metodología seguida fue el análisis cualitativo basado en la observación y descripción del funcionamiento de los diferentes ámbitos y la revisión de la documentación interna de archivo. El proceso de evaluación se llevó a cabo durante el mes de octubre de 2017 y se extendió hasta mitad de noviembre del mismo año.

15.1.2. Resultados

La diagnosis empezó con un análisis de la distribución de los espacios. La planta baja, de 1.031 m², estaba destinada a exposiciones temporales, oficinas de administración, aula de taller de formación, sala de conferencias y almacenes. La planta piso, de 921 m², se destinaba al recinto de instalaciones, sala de exposición permanente y la escalera.

La titularidad pública del Museo afectaba, en primer término, a la naturaleza de sus recursos humanos. En el año 2017, el personal estaba formado, por una parte, por el personal propio del Ayuntamiento (una ordenanza-conserje, un administrativo y el personal de limpieza), y el externalizado, en este caso, la dirección del Museo, a 25 horas. Asimismo, también existía la figura de la regidora, responsable política de la institución. Además de este personal, estaban establecidos varios convenios de prácticas y de inserción laboral con el SOIB, a través del programa de “Jóvenes Cualificados” (para la contratación de un técnico menor de 30 años con estudios universitarios), y “Visibles”, (para parados de larga duración mayores de 35 años), ambos programas de duración inferior a un año. Igualmente se contaba anualmente con estudiantes de

prácticas de Máster en Patrimonio Cultural y Grado en Historia o Historia del Arte de la Universidad de las Islas Baleares.

Lo primero que se extrajo del análisis de la tipología del personal fue su precariedad en cuanto al número de personas que conformaban el equipo. Un solo rol técnico -el de la dirección- debía ocuparse de todos los ámbitos de actuación del Museo. Otro problema importante era la discontinuidad de trabajadores. Tan solo eran personal fijo (y por lo tanto del Ayuntamiento) el conserje, el personal de limpieza y el personal administrativo. La dirección, al tratarse de un servicio externalizado, se hacía, en principio, con contratos de cuatro años. Por otra parte, la dificultad para emprender proyectos a largo plazo se veía en el hecho de que, tras siete años desde la inauguración del Museo, habían pasado por la institución cuatro directoras diferentes.

Una de las particularidades del Museo del Calzado es la naturaleza de su colección, tanto por la procedencia de las adquisiciones como por su tipología. La gran mayoría de los 623 objetos que en ese momento formaban parte de ella provenían de cesiones o donaciones realizadas por particulares o empresas de la comarca. La política de ampliación de la colección priorizaba, por tanto, la cesión o donación directa al Museo por encima de la compra o intercambio con otras instituciones.

En cuanto a las tipologías de los objetos, el Museo contaba con herramientas preindustriales para la fabricación manual del calzado, mobiliario de trabajo de antiguos talleres artesanales de calzado, maquinaria industrial de antiguas fábricas de calzado, una colección de diseños de zapatos de un “modelista” de la comarca (Miquel Prats), zapatos de algunas de las empresas más significativas de Inca, objetos de piel, documentos de archivo, fotografías y una colección de zapatos en miniatura. La mayoría de estos objetos estaban fechados a mediados del siglo XX. El ámbito temático de la colección, por tanto, era la industria del calzado propiamente dicha, con algunos objetos más vinculados con la producción de piel, sin llegar a tocar de manera profusa el resto de industrias auxiliares.

Se constataban deficiencias en el inventario y catalogación de la colección. Existían varios inventarios y algunas fichas, pero estaban fragmentadas y habían sido realizados por diferentes personas y momentos. Según la Ley 4/2003 de 26 de marzo de Museos de las Islas Baleares, el procedimiento para documentar adecuadamente los objetos de las colecciones es a partir de la inserción en el libro de registro en el que se deben anotar los ingresos de objetos por orden cronológico de entrada, tanto de la colección estable del centro, como de los depósitos. Sin embargo, tras la revisión de toda la documentación de la que disponía el Museo con referencia a estas cuestiones, se comprobó que a finales del 2017 había problemas de identificación de algunos objetos existentes, de los que no se encontraba documentación relativa a su origen o, en el caso contrario, de objetos que aparecían en los inventarios y no en las dependencias del Museo. Por otra parte, después de conversaciones con varios colaboradores, especialistas en temática industrial del calzado, también se hacían patentes errores de

contenido. En resumen, la situación denotaba un problema de registro con inventarios fragmentarios y con errores de contenido.

En cuanto a la investigación, se había implementado desde 2016 una línea de investigación especializada en torno al papel de la mujer en el sector del calzado que se materializa en talleres con antiguas trabajadoras y una exposición temporal, “Las invisibles”.

Como se ha visto en el marco conceptual, la evaluación de la museografía es esencial para conocer las carencias de la misma y así poder proceder a la planificación de las reformas pertinentes y establecer bases para proyectos expositivos futuros (Asensio, 2000). En 2017 la exposición permanente del Museo, mostrada a lo largo de una sala continua de 815 m², estaba ocupada en su mayor parte de la superficie por una sucesión de máquinas de calzado y mobiliario de talleres sin un orden claro, acompañadas por un cartel que indicaba el nombre de la máquina en cuestión en siete idiomas como único recurso de mediación (Figura 23).

Figura 23

Vista de la exposición permanente del Museo antes de los cambios



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2017.

La exposición se completaba con varias vitrinas compuestas por una variada disposición de objetos (diseños de calzado, muestras de zapatos, objetos de piel, documentos de comerciantes, algunas revistas, etc.) y herramientas preindustriales. La mediación se completaba con una serie de paneles situados en una especie de cubículos en los que se contaban algunos capítulos de la historia del calzado de la comarca -sin ninguna referencia- y únicamente en catalán. Existía una guía de visita, pero era escueta

y no se correspondía exactamente con el contenido de la exposición vigente (Figura 24 y 25).

Figura 24

Vista de los recursos de mediación en la exposición permanente antes de los cambios



Nota. Tomado Archivo Museo del Calzado, 2017.

Figura 25

Vista de las vitrinas de mesa del Museo



Nota. Tomado Archivo Museo del Calzado, 2017.

Por tanto, y a modo de resumen, la vista de la exposición permanente en el 2017 era confusa, desordenada, sin elementos de mediación que ayudaran a interpretar su significado, y sin un discurso expositivo claro.

Al analizar el histórico de exposiciones temporales del Museo desde su inauguración hasta 2016 se apreciaba una gran disparidad temática, con muestras no siempre vinculadas conceptualmente a la institución tal y como se ejemplifica en la exposición “Motos Antiguas” en 2014, de temática obvia.

Por otra parte, se apreciaban grandes deficiencias en cuanto a la accesibilidad física y cognitiva: el único recurso disponible eran las plazas de parking reservadas para personas con discapacidad, si bien, al no tener una señalización vertical que se correspondiera con la señalización del suelo, no eran respetadas por los usuarios. La rampa de acceso al piso superior no era accesible para gente con silla de ruedas por su inclinación y por la falta de repisas de descanso, aunque sí existía un ascensor montacargas que permitía la subida. Por otra parte, las vitrinas de mesa eran excesivamente altas y no permitían visualizar el contenido ni a público infantil ni a personas en silla de ruedas. Sí que existían baños accesibles para gente en silla de ruedas. Sin embargo, no había ningún recurso destinado a la accesibilidad cognitiva.

Otro de los hándicaps, a finales de 2017, era el valor de uso que se le daba al espacio. Sus singulares características, su renovado aspecto, su amplia sala de conferencias con capacidad para 77 personas, su amplio aparcamiento propio para vehículos, motocicletas y autobuses y su buena comunicación con otros puntos de la isla para llegar tanto con vehículo privado como con transporte público, convertían al Museo en un lugar muy solicitado para la realización de reuniones, presentaciones, conferencias, talleres e incluso festivales sin relación alguna con la temática de la institución.

Además, el edificio era utilizado como oficinas municipales y los trabajadores del Museo debían compartir espacio con empleados de otras áreas (promoción económica, mercados y ferias), además de atender ellos mismos las solicitudes para determinadas gestiones administrativas tales como registros de entrada. Por otra parte, el Ayuntamiento cedía cada quince días un espacio a una trabajadora del IBAVI (Instituto Balear de la Vivienda) para que tramitara solicitudes de vivienda que comportaban la formación de grandes colas de demandantes en la recepción del Museo. Este hecho hacía que la función museística se viera relegada a un segundo plano en favor de las cesiones de sala externa y de la realización de trámites administrativos.

Estos usos del edificio determinaban el establecimiento de unos horarios poco convencionales para una institución museística: de lunes a viernes de 10h a 14h y de 16.30h a 20h, sábados de 10 a 14h y domingos, cerrado.

A pesar de que el edificio del Museo ocupa un gran espacio urbano, la realidad es que pasaba desapercibido por su falta de señalización exterior, sin ningún cartel que

indicara la entrada. Tampoco ayudaban las señales viales de indicación del Museo, pues estaban colocadas en puntos poco visibles y confusos.

Siguiendo con la visibilidad del Museo, en este caso, en relación con la comunicación y el márketing, no se disponía de página web, sino que la información del centro aparecía en un apartado de la web del Ayuntamiento de Inca. Tampoco se disponía de redes sociales propias y las comunicaciones o publicaciones se tenían que hacer a través de las redes municipales, compartiendo espacio con el resto de áreas. Sin embargo, desde el 2016 se había iniciado una Newsletter con una base de datos de usuarios del Museo interesados en recibir información acerca de actividades, exposiciones, etc.

El presupuesto fijo del Museo en el 2017 era de 58.000 EUR, aportados por el Ayuntamiento de Inca. Aparte de esta cantidad, la institución recibía subvenciones finalistas de la sección de Museos del Consell de Mallorca, que implicaban la realización de proyectos específicos anuales para la consecución de cantidades dispares que variaban en relación al proyecto presentado. En este momento el Museo no contaba con ninguna fuente de ingresos propia, ni relativa a las entradas, ni a la cesión de los espacios, ni a la venta de productos de márketing. Tampoco existía un programa de mecenazgo. La cantidad con la que contaba el Museo, por lo tanto, distaba mucho de la propuesta realizada en el proyecto de la UIB, y es que, tal y como señala acertadamente Melis en su tesis, el problema de este tipo de inversiones -problema al que se suma el Museo del Calzado-, es que no se les da una continuidad presupuestaria suficiente para garantizar la gestión y supervivencia de la institución más allá de la inversión inicial (Melis, 2021, p. 571).

Tal y como advertía Rosselló Bordoy en su ponencia inaugural, lo más dificultoso para el desarrollo de un proyecto museístico no es esta inversión inicial, sino la asignación presupuestaria anual. El Museo del Calzado de Inca ha sufrido y experimentado esta cuestión. Además, algunas partes del edificio proyectadas inicialmente para su uso habían sido destinadas a funciones ajenas a la institución, limitando así su capacidad de autofinanciación. El Museo, como muchos de sus semejantes, también se enfrentaba desde su creación, como ya vaticinara Rosselló Bordoy 25 años atrás, a la precariedad económica y de personal (Rosselló Bordoy, 1996)

En cuanto al análisis del público, no existía un método sistemático de recuento de visitantes, sino que este se realizaba a ojo (tal y como se verá con mayor exhaustividad más adelante). En 2016 se había implementado un estudio de público consistente en la realización de una encuesta a los visitantes presenciales que se entregaba para ser autoadministrada con cuestionarios en papel. Sin embargo, estas encuestas no se analizaban y no había informes o artículos al respecto. A finales de 2017 el número de visitantes total era de 3.480, en su mayoría personas de la tercera edad procedentes de la península.

A partir de 2016 se había iniciado un proceso de acercamiento a la comunidad mediante la programación de una serie de actividades educativas y de acción cultural. Se había implementado un programa educativo para la realización de visitas y talleres escolares y se habían organizado cinefóruns, reuniones con antiguos trabajadores y trabajadoras de la industria y un proyecto de “museo en la calle” para intentar acercar la institución a nuevos públicos mediante la realización de muestras o actividades fuera del recinto propiamente museístico.

A pesar del programa de acción cultural iniciado desde el 2016 en el Museo, se percibía una relación fría con su entorno y comunidad. No existía relación con las principales asociaciones de la ciudad ni con la asociación de fabricantes de calzado de la región, AFACA (Asociación de Fabricantes y Auxiliares de Calzado). A pesar de esto, el Museo había implementado algunos programas sociales como los de inserción laboral del SOIB (Servicio de Ocupación de las Islas Baleares) y el de formación dual en calzado en el que los estudiantes recibían clases en el taller ubicado en el Museo al mismo tiempo que ponían en práctica sus conocimientos en fábricas de calzado de la zona.

A continuación, se muestra una tabla a modo de resumen con los resultados de la diagnosis inicial (Tabla 1).

Tabla 1

Resumen de los resultados de la diagnosis inicial según el ámbito o concepto analizado

ÁMBITO O CONCEPTO	DIAGNOSIS
Concepto museológico	Decimonónico. En 2016 se ha iniciado una tendencia más social.
Recursos humanos	Personal insuficiente y discontinuo. 1 concejal (responsable político) 1 director (25 horas) 1 ordenanza 1 auxiliar administrativo Personal variable dependiente de varios programas de ocupación laboral del SOIB *Personal de limpieza del Ayuntamiento acude a diario al Museo para ejercer sus funciones
Gestión interna	Imposibilidad de implementar un proyecto a medio-largo plazo

	por la discontinuidad en el cargo de dirección.
Horario	De lunes a viernes de 10h a 14h y de 16.30h a 20h. Sábados de 10 a 14h. Domingos cerrado.
Usos del edificio	El Museo comparte diariamente espacio de oficinas y almacén con otras áreas del Ayuntamiento y del Govern de les Illes Balears
Número de objetos de la colección	623
Estado de conservación	Estado de conservación superficial bueno. Hay documentadas algunas restauraciones, pero sin indicar el responsable de ellas.
Documentación e inventario	Inventarios fragmentados, poco sistemáticos y con necesidad de revisión.
Investigación	Línea de investigación en torno a la mujer y la industria iniciada en 2016.
Exposición permanente	Discurso museográfico confuso.
Exposiciones temporales	No siempre vinculadas a la temática de la institución.
Recursos de mediación	Insuficientes y sin explicaciones solventes. Disparidad en los idiomas empleados según el soporte: algunos de los paneles están en 7 idiomas y otros solo en catalán. Folleto informativo pobre y sin relación directa con aquello expuesto.
Accesibilidad	Poco accesible en términos cognitivos y físicos. No existe un plan de accesibilidad.
Señalización	Señalización externa deficiente: la entrada del Museo no está señalizada. Pocas señales viales y confusas.
Comunicación y márketing	No tiene web ni redes sociales propias. En 2016 se inicia un Newsletter.

Educación y acción cultural	<p>Implementado desde 2016 un programa educativo y actividades de difusión.</p> <p>El sistema de gestión de las visitas es rudimentario y poco funcional.</p>
Financiación y sostenibilidad	<p>Asignación presupuestaria íntegramente del Ayuntamiento de Inca: 58.000 EUR.</p> <p>Subvenciones finalistas del Consell de Mallorca de importes variables. No generación de recursos propios.</p>
Cesión de espacios	<p>No existe reglamentación interna para la utilización de los espacios y el método para la cesión de la sala es poco práctico (debe de hacerse a partir de registros de entrada manuales al Ayuntamiento)</p>
Número visitantes	<p>3.480 a finales de 2017.</p>
Tipología predominante de visitantes	<p>Tercera edad procedentes de la península.</p>
Relación comunidad - entorno	<p>Relación difícil con la comunidad.</p> <p>No contacto con las asociaciones de la zona.</p> <p>En 2016 comienza la iniciativa “el museo fuera del Museo”.</p> <p>Realización de programa de formación dual de calzado.</p>

Nota. Elaboración propia.

Con los datos obtenidos del análisis del funcionamiento global de los diferentes ámbitos del Museo, se realizó un DAFO para establecer sus oportunidades y amenazas externas, así como sus debilidades y fortalezas internas (Tabla 2).

Tabla 2*Análisis DAFO de la situación del Museo del Calzado en 2017*

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Ámbito temático único en Baleares. - Objetos de la colección vistosos, estéticamente bellos y/o llamativos. - Colección cedida o donada por particulares o empresas de la zona. - Estado de conservación superficial bueno. - Proyecto de acercamiento a la comunidad recién implementado (2016). - Línea de investigación desde 2016. enfocada en la mujer de la industria - Edificio recién renovado, espacioso, luminoso y agradable. - Aseos amplios. - Amplias salas expositivas. - Parking propio para coches, motocicletas y autobuses. - Buenas comunicaciones para llegar en vehículo propio o en transporte público. - Programas sociales de inserción laboral. - Taller para aprender el oficio del calzado en las instalaciones del Museo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Colección exigua. - Inventarios fragmentados, poco sistemáticos y con necesidad de revisión. - Discurso expositivo desordenado, confuso e incompleto. - Programa de exposiciones temporales no definido. - Recursos de mediación deficitarios e insuficientes. - Inexistencia de un plan de accesibilidad física y cognitiva. - Personal insuficiente y discontinuo. - Imposibilidad de implementar proyectos a medio o largo plazo. - Presupuesto muy limitado. - Poca visibilidad del Museo, tanto en términos físicos (no hay una correcta señalización) como en términos de comunicación (no tiene página web ni redes sociales propias). - Función museística relegada a un segundo plano por las interferencias de los otros usos del edificio (gestiones administrativas y cesiones de sala para eventos) que condicionan unos horarios poco habituales para un museo. - No existe un reglamento de usos. - No hay método sistemático para el recuento de visitantes. - Relación fría con la comunidad. - No se han establecido colaboraciones con el tejido asociativo de la ciudad.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Posibilidad de conectar con la comunidad gracias a la naturaleza de la colección y su relación con la historia de la ciudad. - Contexto de desarrollo y puesta en valor de los museos locales, los ecomuseos y los museos comunitarios. - Auge internacional de las nuevas corrientes museológicas sociales y participativas. - Potenciación del turismo cultural y desestacionalización turística. 	<ul style="list-style-type: none"> - Inauguración del Museo en contexto desfavorable (crisis definitiva de la industria del calzado) que influye en su actual percepción social. - Gran competitividad por el tiempo de ocio de los usuarios. - Poca consideración del patrimonio industrial. - Hábitos culturales de la población poco consolidados en la visita a museos. - Poca conciencia del potencial de desarrollo socio-económico de los museos. - Poca desarrollo de las museologías participativas y sociales en Baleares.

Nota. Elaboración propia.

15.1.3. Conclusiones y Plan de Acción

Más allá del buen o mal funcionamiento de la institución, una cuestión es indiscutible: el Museo del Calzado de Inca, considerado décadas atrás como una quimera, era una realidad en 2017. Es interesante recuperar aquí la propuesta que Rosselló Bordoy hacía para el museo de Inca en su conferencia inaugural de las Jornadas de Estudios Locales (1996). Veinte años después se constataba que su visión se había materializado de manera notablemente parecida.

Finalment ens queda la possibilitat de centrar el Museu d'Inca en la producció actual lligada a la pell i a la producció de calçat. Com? En principi caldria definir l'antiga producció i activitat artesanal des del sabater creador al sabater ataconador, amb l'àmplia gamma d'estris que enrevoltava aquest mester (...).

Una segona fase consistiria en definir els inicis de la mecanització de la sabata que marca el pas entre l'artesania tradicional i la primerenca indústria. Maquinària obsoleta, conservada i en òptim estat de revista, fins i tot en condicions de funcionar (...).

Un museu d'aquest tipus suposa també la conservació dels arxius, catàlegs de producció, propaganda, patrons, dibuixos i projectes, sense oblidar les tècniques complementàries que feren possible la fabricació i comercialització de la sabata des dels adobs de la pell a la fabricació de les capsas de cartró ... i, perquè no, un record a les arts gràfiques que també a Inca assoliren una importància excepcional (Rosselló Bordoy, 1996, p. 18).

Además de coincidir en el ámbito temático actual del Museo, Rosselló Bordoy planteaba en otro punto de la conferencia la conveniencia de tener un espacio donde seguir impartiendo las enseñanzas correspondientes al oficio del calzado, como así estaba sucediendo en el año 2017.

Es evidente que la propuesta de Rosselló hay que contextualizarla en su tiempo, a finales de los 90 del siglo XX, cuando las nuevas corrientes museológicas de tendencia social y participativa no se han extendido en Mallorca: su reflexión se centraba básicamente en los objetos que debía de contener el futuro museo y no en su relación con la comunidad. A pesar de esto, hay que destacar como punto innovador que visualizara ya la necesidad de reservar un espacio dedicado a la enseñanza del oficio.

Como se ha explicado anteriormente, cuando se ejecutó el Museo se hizo desde planteamientos de la museología tradicional, pues se trataba de una propuesta centrada en los objetos que, además, se presentaban de manera decimonónica (Rebassa & Rosselló, 2015). Esta idea venía reforzada por las acciones emprendidas por las primeras directoras de la institución quienes, tomando como ejemplo la propuesta de la Dra. Elvira González Gózalo, centraron sus esfuerzos en investigar y difundir la colección a partir de un relato unidireccional elaborado por los profesionales del Museo sin incluir a la comunidad en este proceso.

El análisis DAFO revelaba que a pesar de las debilidades y amenazas del Museo, marcadas precisamente por su conceptualización museológica tradicional, su inauguración en un contexto poco favorable para sus relaciones con la comunidad debido la crisis del sector del calzado, así como el poco arraigo de las museologías sociales y participativas en Baleares agravadas por los pobres hábitos culturales de la población, el Museo del Calzado tenía un gran potencial de desarrollo por la naturaleza de su historia y de su colección y la puesta en valor de los museos locales, comunitarios y los ecomuseos en el marco del auge internacional de las museologías sociales y de la potenciación del turismo cultural.

La diagnosis mostraba que una de sus oportunidades era que reunía muchas de las características que lo vinculaban a los postulados de la Museología Social. A pesar de esto, le faltaban algunos aspectos esenciales: una concepción social de la institución a partir de la colaboración activa de la comunidad y su conversión en un punto de apoyo para el desarrollo socioeconómico del municipio.

A partir de estos dos objetivos principales, en 2018, se estableció un Plan de Acción con una serie de objetivos secundarios articulados según los departamentos técnicos y los ámbitos de trabajo del Museo que se detallan en la Tabla 3.

Tabla 3

Plan de Acción con el establecimiento de objetivos secundarios articulados según los departamentos técnicos del Museo.

Marco Museológico	Implementación de los postulados de la Museología Social.
Reglamento	Regulación de los usos del Museo.
Colecciones y conservación	Ampliación del ámbito temático y geográfico de la colección del Museo para que incluya el calzado y sus industrias auxiliares de toda la comarca del Raiguer. Restauración y conservación preventiva de los objetos en papel.
Exposición	Cambio de la museografía de la exposición permanente y definición de programas temporales acordes con la temática del Museo.
Investigación y documentación	Documentación de los procesos de fabricación del calzado con su maquinaria. Revisión del inventario.

Educación y acción cultural	Creación de nuevos recursos de mediación e interpretación del patrimonio del Museo.
Comunicación y márketing	Mejora de la página web y creación de redes sociales propias.
Financiación y sostenibilidad	Búsqueda de patrocinios y subvenciones.
Relación del Museo con el entorno y la comunidad	Consolidación de redes y colaboraciones. Hacer del Museo un agente que ayude a la reactivación de la industria de la zona.

Nota. Elaboración propia

La consecución de los objetivos marcados en el Plan de Acción se llevó a cabo desde los planteamientos de la Museología Social a partir de la implementación de un proceso participativo en el que los estudios de público y la colaboración comunitaria tuvieron un peso fundamental.

15.2. La Redefinición Museológica: ¿Por qué una Museología Social en Inca?

Dos décadas después de la conferencia pronunciada por Rosselló Bordoy y siete años después de la inauguración del Museo, en la diagnosis de la institución se determina, como se ha visto, la necesidad de actualizar su concepción museológica. En el análisis de diagnóstico se detectan una serie de características esenciales que sitúan al Museo en la línea de la Museología Social y sus corrientes afines, por lo que se plantea la posibilidad de trabajarlas para potenciar su vertiente más social y comunitaria. Para ello, se analiza el Museo del Calzado y sus similitudes y diferencias con las características de los ecomuseos, los museos locales y los museos comunitarios, que, como se ha visto, constituyen las tipologías de museos sociales más extendidas en la actualidad.

El caso del Museo del Calzado de Inca es ciertamente particular. A diferencia de otros de características similares, en Inca no se conceptualizó una musealización de un antiguo espacio industrial, sino que, siguiendo la propuesta encargada por el Ayuntamiento a la Universidad en 2003, como se ha visto, se rehabilitó un antiguo cuartel militar para ubicar el futuro museo en uno de los pabellones. Así daba inicio la reconversión del antiguo espacio militar en un centro cultural que debía contar con varios equipamientos.

Aquí cabría preguntarse el motivo por el cual no se decide musealizar una antigua fábrica de calzado, teniendo en cuenta que Inca había iniciado el proceso de deslocalización de la industria y en esos momentos ya hay varias fábricas de zapatos

vacías. De hecho, tal y como explica el historiador de Inca Miquel Pieras (comunicación personal, 5 de febrero de 2022), en 2003, cuando se realiza el proyecto para la construcción del Museo, la mayoría de fábricas de Inca ya han cerrado y otras muchas están vacías. Por citar tan solo algunas de las más emblemáticas: las fábricas de Can Belatran, Can Noguera, Can Melis y Marquès, Can Gelabert, Can Mateu i Maties Pujades, Marc Ferragut, Can Payeras, Can Martorell y Rotger ya han desaparecido en esa fecha. Por el contrario, las únicas fábricas que quedan en ese momento son las de Lotusse, Barrats, Georges, Ferrutx, Yanko y TLB -algunas de las cuales cerrarán en los años siguientes o cambiarán de nombre y estrategia comercial-, además de algún pequeño taller que fabrica para estas marcas y algunas empresas de marroquinería.

Este es un punto sobre el que cabe una reflexión específica, puesto que la reconversión de espacios industriales para otras finalidades no es una solución nueva: hay ejemplos de ello a principios del siglo XX. Y es que las características arquitectónicas de las fábricas -orden, racionalidad, repetición, grandes espacios diáfanos- las hacen especialmente propicias para su reutilización como centros culturales. De hecho, las primeras intervenciones en fábricas reconvertidas se hicieron para que éstas fueran adaptadas a usos culturales y educativos (Pont & Llodrés, 2014, p. 13).

Tomando el ejemplo de lo sucedido en Cataluña, un territorio próximo que ha vivido un proceso de industrialización importante desde finales del siglo XVIII, se ha visto el nacimiento de numerosos museos y centros de interpretación desde finales del siglo XX, muchos de los cuales ubicados precisamente en el interior de una edificación industrial rehabilitada (Pont & Llodrés, 2014, p. 16). Por citar un ejemplo cercano, el caso del Museo Nacional de la Ciencia y la Técnica de Cataluña, abierto al público en 1984 y ubicado en el Vapor, Aymerich, Amat i Jover de Terrassa de 1908, “una de las mejores obras arquitectónicas industriales del modernismo catalán” que se utilizó para el proceso industrial de transformación de la lana (MNACTEC, s.f.). Otros ejemplos los constituyen la fábrica Pagans en Celrà, reutilizada como equipamiento administrativo, cultural y deportivo; el Museo de Historia de Cataluña ubicado en el edificio de los Almacenes Generales de Comercio en el Port Bell en 1996; la rehabilitación de la fábrica de tintorería Ca l’Estruch de Sabadell, reconvertida en un centro de producción y creación artística en 1995 y de la Harinera del Clot para acoger un centro cultural en 1999 o el Museo de las Minas de Bellmunt del Priorat, inaugurado el 2002 en el antiguo complejo industrial de la Mina Eugenia (Pont & Llodrés, 2014, pp. 22-24). Sin embargo, finalmente en Inca no se llega a materializar el Museo en ningún antiguo espacio industrial, a pesar de que en las primeras reuniones de la comisión técnica llevadas a cabo en 1997 -anteriormente citadas- sí que se plantea esta opción.

El hecho de que el Museo naciera en un momento de crisis del sector del calzado está en consonancia con lo que ha sucedido en otros ecomuseos que surgieron para compensar una situación de abandono o degradación socioterritorial, y como una apuesta para poner en valor determinados bienes culturales en contextos

socioeconómicos diversificados y que están sufriendo procesos de degradación y estancamiento (Ramos & Fernández, 2013).

Además, siguiendo con las características atribuidas a los ecomuseos, según Ramos y Fernández (2013), la colección del Museo ha sido íntegramente donada o cedida por empresas o particulares de la comarca -tomando como ejemplo el caso del Ecomuseo Creusot-Montceau-les-Mines, cuyas colecciones se formaron con donaciones y préstamos de empresas industriales y con aportaciones individuales ocasionales (Evrard, 1980, p. 232). Se encuentra ocupando un antiguo espacio inutilizado (un cuartel militar) ahora reconvertido en museo; está dirigido por un especialista externo; habla de la identidad y de la historia industrial de la comunidad; tiene en sus instalaciones un taller donde se enseña a los jóvenes el oficio de zapatero/a; y en los años 2016 y 2017 se inicia un proceso de acercamiento del museo a la ciudad.

Aunque es una institución muy ligada históricamente a la comunidad que lo alberga, la realidad es que, en 2017, sin embargo, pocas son las cuestiones que lo vinculan a los museos comunitarios. Como se ha explicado, una de las características esenciales de los museos comunitarios es que la iniciativa de su nacimiento debe surgir de un miembro de la comunidad que impulsa la creación de un nuevo espacio para resguardar el patrimonio cultural. Además, este tipo de centros son gestionados y dirigidos por una instancia organizada de la comunidad (Hernández, 2012, p. 29). En el caso inquiero el proceso de nacimiento de la institución viene impulsado desde los poderes políticos, si bien es para dar respuesta a un debate que se había originado en el seno de la comunidad décadas atrás y que se materializó con la propuesta oficial al Ayuntamiento del historiador de Inca Santiago Cortés en 1997.

Donde el Museo encuentra muchas similitudes es en el tipo de recursos disponibles que caracteriza a los museos locales. Recuperemos aquí la idea planteada por Santacana y Llonch (2008) acerca del nacimiento habitual de muchos museos locales, fruto de la euforia de un momento, pero fuera del cálculo racional de los recursos humanos y materiales para mantenerlo. Este es el caso del museo que nos ocupa, pues, a pesar de que en el proyecto de la UIB sí se describía el coste anual que implicaría su gestión, la realidad es que nunca se llegó a dotar presupuestariamente aquello indicado en el citado proyecto. Además, la situación del personal del Museo en 2017 coincide con la descrita por Santacana y Llonch en cuanto a las funciones que debe de ejercer el personal del museo, que muchas veces se ve obligado a realizar otras tareas que no le son propias. Como los autores indican “los municipios hallan en los funcionarios de los museos un ejemplar ideal para todo aquello que no se sabe quién puede hacerlo” (Santacana & Llonch, 2008, p. 33). Es el caso del Museo del Calzado: en 2017 el personal de recepción, entre el que se encuentra un auxiliar administrativo y un conserje, como se ha visto, debe realizar otras tareas ajenas a las propiamente museísticas, tales como registros de entrada, dar información de otras áreas del Ayuntamiento, etc.

Por otra parte, la manera como los museos locales pueden fomentar la reestructuración económica del medio rural, así como su importancia en la generación

de identidades locales y el restablecimiento de la autoestima de comunidades castigadas por la desactivación económica y el desempleo (Ramos & Medina, 2006, p. 168) está íntimamente relacionada con el caso concreto del Museo del Calzado de Inca.

En definitiva, el de Inca es un museo local con algunas características cercanas a los ecomuseos y a los museos comunitarios, que cuenta la historia industrial de su comunidad. Es el perfecto sujeto de estudio en el que se puede comprobar, con un ejemplo práctico, lo que se promulgaba desde el MINOM y su evolución en la Sociomuseología: mostrar la manera cómo, a través de las metodologías que ofrecen las nuevas corrientes museológicas en las que los estudios de público son fundamentales, es posible presentar una visión distinta del museo. La idea es invitar a la población a despojarse de antiguos clichés y prejuicios asociados a la imagen sacralizada y elitista de la institución y animarlos a formar parte de este proceso de cambio.

Poniendo en relación lo visto sobre las características de las nuevas corrientes museológicas que buscan potenciar la función social de los museos con las características del museo inquero, se determina que, a pesar de las carencias, la institución tiene las condiciones óptimas para experimentar y llevar a la práctica las ideas surgidas en Santiago de Chile (1972) y Québec (1984).

Se plantea redefinir el Museo del Calzado a partir de la idea del “museo integral” definido por la citada Declaración de Chile, en cuanto a proponer un espacio dinámico que contribuya a la consolidación de la identidad de la comunidad y despierte su conciencia crítica, participando en la vida de la comunidad”. Tal y como plantea Hernández, este “museo integral” es el más adecuado para que funcione como un museo regional o local en grupos de población pequeños (Hernández, 2012, p. 18), por lo que el Museo del Calzado de Inca se presenta como un candidato óptimo para implementar esta idea.

En este proceso será imprescindible aplicar el principio de Mark O’Neill según el cual va a ser necesaria la colaboración entre los profesionales del museo (the insider voices) y sus visitantes (the outsider voices), que deberán establecer un diálogo y compromiso conjunto. El objetivo es lograr un cambio de concepción tradicional de la institución en el que la generación de narrativas acerca del conocimiento no vengan determinadas de manera unilateral y jerárquica desde el museo, sino que se dé la oportunidad a los colectivos no generalmente escuchados a poder exponer su visión (Watson, 2007, p. 3) tal y como se ha visto en los museos citados anteriormente: Museo Comunitario de Anacostia, Musée de l’Homme et de l’Industrie en Creusot-Montceau-les-Mines, Japanese American National Museum (JANM), Museo de Arte de Kelvingrove, Oakland Museum of California, Boston Children’s Museum, Center of Science and Industry (COSI), Museo 14 Henrietta Street, Rivas Vaciamadrid de la Batalla del Jarama, Museo Nacional de Antropología español o el ecomuseo de Santo Adriano La Ponte-Ecomuséu.

En definitiva, la idea es redefinir un museo en el que los objetos ya no son exclusivamente su razón de ser, para poner como centro de reflexión a la comunidad, de tal manera que el museo sea una nueva herramienta al servicio de la sociedad y se constituya como una institución “democrática, educativa, crítica y creativa, capaz de dinamizar la vida de los ciudadanos, invitándoles a participar activamente en su desarrollo” (Hernández, 2012, p. 15). En resumen, lo que se plantea es un museo alejado del elitismo, conectado con su entorno y su realidad, sensible a los problemas de la sociedad que lo rodea y que da respuesta a las necesidades de una sociedad que hoy en día “se siente protagonista de su propia historia” (Hernández, 2012, p. 15).

15.3. Evaluación Previa

Para conseguir el citado cambio museológico se vislumbran los estudios de público como una herramienta básica en todas las fases del proceso. Como ya se ha visto ampliamente, esta idea se fundamenta en el planteamiento metodológico de la Museología Social por el cual cualquier proceso museológico que implique llevar a cabo un determinado proyecto “ha de partir del diálogo establecido con la propia comunidad, que ha de asumir la tarea de comprometerse activamente en la dinámica del mismo” y así emprender un diálogo previo entre el museo y la sociedad (Hernández, 2012, p. 16).

Tal y como se ha explicado en el apartado 3 (Metodología y desarrollo de la investigación) la primera fase del estudio de público que se llevó a cabo fue la evaluación previa, recordemos, con la intención de “recabar la información necesaria para realizar el proyecto con apego a las necesidades e intereses de los públicos a los que estará destinado” (Pérez Castellanos, 2016, p. 26). Para ello, se estudió el público potencial, el no público, los visitantes presenciales (ya descritos en el citado apartado) y el equipo profesional del Museo (Tabla 4) como un tipo de valoración crítica (Pérez Santos, 2000, p. 152).

Tabla 4

Descripción de las diferentes fases de la evaluación previa con detalle de la técnica, periodización, tipo de muestreo, muestra, nivel de confianza y margen de error.

		Técnica	Periodización	Tipo de muestreo	Muestra obtenida/ Número de participantes	Nivel de confianza	Margen de error
EVALUACIÓN PREVIA	Estudio del personal del Museo	Focus Group	24 de mayo de 2018	Muestreo de conveniencia	4	No aplica	No aplica
	Estudio del público potencial y no público	Encuestas piloto	16 de noviembre de 2017	Muestreo aleatorio simple	73	90%	9,5%
		Sondeo telefónico	Enero a mayo de 2018	Muestreo aleatorio estratificado	196	90%	6,5%
		Focus Group	Junio y julio de 2018	Muestreo de conveniencia	17	No aplica	No aplica
	Estudio visitantes presenciales	Encuestas	Enero a octubre de 2018	Muestreo aleatorio simple	500	97,6%	5%

Nota. Elaboración propia

15.3.1. Objetivos Específicos

15.3.1.1. Estudio del Personal del Museo

- Analizar el funcionamiento interno de la institución.
- Conocer la experiencia del público desde la perspectiva de un visitante experto.

15.3.1.2. Estudio del Público Potencial y No Público

- Conocer el grado de popularidad del Museo.
- Determinar posibles barreras de acceso.
- Establecer un primer acercamiento con la comunidad de referencia.
- Conocer la experiencia del visitante desde la perspectiva del público potencial y no público.
- Establecer una vía de comunicación con el no público.
- Determinar las inquietudes, necesidades, deseos y propuestas de la comunidad con respecto a la redefinición museológica de la institución.

15.3.1.3. Estudio de los Visitantes Presenciales

- Conocer el perfil sociodemográfico del público actual.
- Determinar la significancia de las visitas procedentes de la comunidad de referencia.
- Analizar la experiencia del visitante presencial.
- Conocer la valoración de los usos y servicios del Museo.
- Detectar mejoras a implementar en la redefinición de la institución.

15.3.2. Metodología

Para la consecución de los objetivos se decidió utilizar diferentes técnicas de evaluación en función del tipo de público que se quería analizar: público potencial, no público y visitantes presenciales. Las técnicas seleccionadas fueron un estudio piloto, un sondeo telefónico, focus group y encuestas. El motivo e idoneidad de cada una de las técnicas se explicará a continuación.

Para el planteamiento, formulación y desarrollo del estudio, se contó con la asesoría de la profesora de la Universidad de las Islas Baleares, Elena Gervilla, del Departamento de Psicología, cuya área de especialización es la metodología de las ciencias de comportamiento. Asimismo, se contó también con la asesoría de la profesora Esther García, del mismo departamento, para la realización de los focus group.

Para el estudio del personal del Museo se utilizó la técnica del focus group, cuyo desarrollo y especificidad se explicará más adelante. Se consideró adecuada la utilización de esta técnica para poder conocer las opiniones de los trabajadores en mayor profundidad.

El estudio del no público y público potencial de museos -como se ha visto- se ha revelado como uno de los grandes olvidados a lo largo de la reciente historia de los estudios de público y, sin embargo, una fuente de información muy valiosa para entender los motivos por los cuales una gran parte de la población sigue alejada de los museos (Hood, 1983; Brown & Ratzkin, 2011).

Por este motivo, es necesario profundizar en la metodología empleada para analizar este tipo de público. Para estudiar el no público del Museo del Calzado se analizaron tres metodologías: estudio piloto a pie de calle, el sondeo telefónico basado en la investigación de Hood, filtrando y analizando las encuestas de aquellas personas cuyas respuestas hacían evidente una baja o inexistente asistencia a museos o un nulo o bajo interés por ellos y las entrevistas de los grupos de discusión con los participantes con menos hábitos culturales.

Tomando como referencia el cuestionario piloto a pie de calle, se filtraron las respuestas de aquellas personas que dijeron acudir con poca frecuencia a museos o salas de exposiciones, considerados en este contexto como “no público”.

Otra fuente importante para analizar el no público en el marco de esta investigación fue el sondeo telefónico realizado a partir del padrón de Inca. Para ello, se filtraron las respuestas de aquellos participantes que respondieron visitar “nunca” o “casi nunca” museos o exposiciones en su lugar de residencia habitual.

La tercera fuente de información empleada en el marco de esta investigación para analizar al no público fueron las sesiones de los focus group con aquellos grupos clasificados como no consumidores culturales habituales. Lo interesante de la información obtenida de esta fuente es que se trataba de datos cualitativos referidos a una experiencia real de visita a un museo por parte de no público (en este caso, el Museo del Calzado) que resultan muy útiles a la hora de entender las inquietudes y deseos de este tipo de personas y cómo afrontan la visita a un museo (ver Anexo 9).

Finalmente, para estudiar a los visitantes presenciales del Museo se decidió implementar la técnica de la encuesta autoadministrada.

15.3.2.1. Estudio Piloto

En primer lugar, se llevó a cabo un estudio piloto de carácter exploratorio para tener una primera toma de contacto con la problemática de estudio. Se entiende como estudio exploratorio aquel que se realiza “con el objetivo de explorar un área donde lo que se conoce es muy limitado o para investigar las posibilidades de desarrollar una investigación particular más adelante” (López Benito, 2014, p. 191). En el caso que nos ocupa se daban las dos cuestiones, puesto que por una parte se acusaba la ausencia de experiencias similares en ámbito balear y, por otra, la intención final era probar una forma de trabajo que se iba a desarrollar más adelante.

Se decidió emprender el estudio piloto en el contexto de la comunidad de referencia del Museo y así conocer su popularidad entre lo que se consideró público potencial y no público. Este sondeo, además, debía servir para probar el funcionamiento de las preguntas (formulación correcta, dificultades de comprensión o de respuesta, agilidad en el desarrollo, etc.) que se iban a emplear posteriormente en el sondeo telefónico y en las encuestas.

El sondeo exploratorio se efectuó el 16 de noviembre de 2017 -día de la celebración de la fiesta del Dijous Bo- con un solo encuestador y se aplicó un muestreo aleatorio simple entre sujetos residentes y no residentes de Inca. Además de las preceptivas cuestiones sociodemográficas (edad, ocupación, nivel de estudios y sexo), el resto de preguntas se articuló en relación con los objetivos de investigación.

Algunas de las preguntas y el tipo de escala de valor (escala tipo Likert del 1 al 7) se tomaron siguiendo el ejemplo de los cuestionarios realizados por el LPPM en sus

estudios de público en los museos estatales (LPPM, s.f.). La escala de Likert -que recibe el nombre de su creador, el científico social estadounidense Rensis Likert- es un método utilizado comúnmente en las investigaciones de ciencias sociales para medir las opiniones y puntos de vista de los sujetos entrevistados:

Es una escala de 5 o 7 puntos, conocida también como escala de satisfacción, que incluye un rango de opiniones que va de un extremo a otro. En general, la pregunta de encuesta con escala Likert incluye una opción moderada o neutral en su escala. Las escalas Likert son muy populares porque constituyen una de las formas más fiables de medir opiniones, percepciones y comportamientos (Survey Monkey, s.f.)

La elección de la fecha no fue aleatoria, el Dijous Bo es un día al que acuden masivamente inqueros e inqueras y numerosos visitantes de la isla: 200.000, según el Ayuntamiento de Inca (Última Hora, 30 de octubre de 2017). Es una fecha propicia para realizar este primer sondeo porque coinciden numerosas personas de diversos perfiles socio-culturales. A pesar de no ser festivo oficialmente, escuelas, fábricas y otros lugares de la ciudad cierran con el fin de poder celebrar la fiesta. Por otra parte, el Dijous Bo es un día que consigue atraer a numerosos visitantes de Palma y otros lugares de la isla, por lo que permite conocer la popularidad del Museo entre personas no residentes en la ciudad; es gente que ha tenido la iniciativa y la posibilidad de desplazarse hasta Inca para acudir al Dijous Bo, por lo que se la puede considerar como potencial usuario del Museo, por lo que interesa conocer, en este caso, su punto de vista (Figura 26).

Figura 26

Diversos momentos de la realización de la encuesta piloto durante el “Dijous Bo” de Inca



Nota. Fotografía de la autora, 2017.

15.3.2.2. Sondeo Telefónico

Una vez realizado el estudio piloto se diseñó el sondeo telefónico incorporando las mejoras metodológicas identificadas previamente. Se decidió utilizar la técnica del sondeo o encuestas telefónicas con la intención de poder conocer los intereses, inquietudes, posibles barreras y la popularidad del Museo de los sujetos considerados como no público o público potencial, determinados por sus hábitos de consumo cultural, que iban a ser identificados mediante varias preguntas de la encuesta.

La técnica de la encuesta es un procedimiento de recogida de información en el que se contemplan diversas variables como la descripción de las características principales del público, las relativas a la experiencia de la visita y la percepción del visitante de su propio comportamiento (Pérez Santos, 2000, p. 97). En el caso que nos ocupa, se incluyeron preguntas inspiradas de la *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales 2014 – 2015* del Ministerio de Cultura relativas al perfil de público y al interés en actividades culturales (Ministerio de Cultura y Deporte, 2015a) añadiendo, además, algunas de las actividades normalmente realizadas en el Museo para poder utilizar los resultados en la futura programación. Se aplicaron escalas de valoración del 0 al 10 y del 1 al 7, respetando respectivamente los ejemplos del Ministerio de Cultura en la recién citada encuesta, y de los estudios del LPPM para, en el caso que se deseara en futuro por parte de otros investigadores, se pudieran comparar los resultados de esta tesis doctoral con los de los museos a nivel estatal. El cuestionario con la totalidad de las preguntas y respuestas puede ser consultado en el Anexo 3.

A la hora del diseño se optó por cuestionarios estructurados debido a su gran capacidad de recolección de información de forma estandarizada y rápida, apropiados para la fase de evaluación previa como en la que nos encontrábamos. La recogida de datos se hizo a través de varios entrevistadores vía telefónica, entendida como una estrategia válida para poder llegar a personas fuera del ámbito del propio Museo (Pérez Santos, 2000, p. 96). La intención era poder conocer la opinión de gente que no se suele tener en cuenta, precisamente, porque la mayoría de estudios de público se llevan a cabo en las instituciones museísticas en las que se conoce la opinión de los visitantes que ya acuden y se desatienden, necesariamente, las inquietudes y motivos de las personas que no lo hacen (Hood, 1983).

Se decidió aplicar un muestreo aleatorio estratificado proporcional, un tipo de muestreo probabilístico en el que la población de la muestra se divide en estratos en función de sus características más notables y, a partir de cada uno de estos estratos se selecciona una muestra al azar (León & Montero, 2002, p. 275). En este caso, se decidió que se iba a dividir la muestra a partir de la representación de edad y género.

La metodología seguida para realizar el muestreo estratificado proporcional consistió en hacer un recuento del total de personas registradas en el padrón de Inca relativos al día 13 de noviembre de 2017 de más de 18 años. El padrón está ordenado por sexo, edad y orden alfabético de los linajes. A partir de las 25.426 personas mayores de 18

años empadronadas en Inca, se determinó que será necesaria una muestra de 450 personas para conseguir un nivel de confianza del 99,57% y un margen de error aceptado del 5% (Netquest, 2017).

Con el fin de conseguir esta muestra siguiendo la metodología del muestreo estratificado proporcional, se dividió 25.426 (total de personas empadronadas de más de 18 años) entre 450 (el número de la muestra fijada como objetivo), dando como resultado 56,5. Así se determinó que se seleccionaría a una persona de cada 56 del padrón, empezando por la número 3 del listado correspondiente al día 13 de noviembre de 2017 clasificado por edades y sexos, después de que el número 3 fuera el número surgido aleatoriamente en un sorteo entre 56 números.

Una vez seleccionados los sujetos del estudio comenzó la recogida de datos. Para la realización del sondeo telefónico se tomó como referencia la metodología empleada por Hood (1983) en lo que se considera una de las aportaciones fundamentales para el estudio del no público, realizada en el Toledo Museum of Art de Ohio. En la investigación, Hood entrevistó telefónicamente a una muestra de personas residentes en el área metropolitana de Toledo atendiendo a los criterios de representatividad estadística oportunos. En las entrevistas no se desveló que el estudio se estaba realizando bajo el auspicio del Museo de Arte de Ohio para evitar condicionar respuestas, explicando, sin embargo, que el estudio provenía de la Universidad Estatal de Ohio.

Siguiendo el ejemplo de Hood (1983) para el estudio de Inca, se evitó condicionar las respuestas haciendo que el encuestador no se identificara como parte del equipo del Museo, sino como un trabajador del área de cultura del Ayuntamiento que iba a realizar una encuesta sobre hábitos culturales entre los habitantes del municipio. Con las primeras preguntas de carácter más general no solo se intentaba no condicionar las respuestas sino también contextualizar los resultados acerca de la popularidad del Museo en función de los hábitos culturales de los encuestados.

Las encuestas las realizaron cuatro personas alternativas y tuvieron lugar entre enero y principios de mayo de 2018, siendo abril el mes con más cantidad de encuestas realizadas (Figura 27). A pesar de que el objetivo inicial era conseguir 450 respuestas, finalmente fueron 196 las personas que respondieron al teléfono, de las cuales 162 accedieron a hacer la encuesta. Esto supone un nivel de confianza del 90% y un margen de error del 6,5% (Netquest, 2018), lo que sigue proporcionando resultados aceptables.

El motivo que explica esta pérdida de muestra responde a las dificultades experimentadas por los encuestadores para que las personas seleccionadas aleatoriamente contestaran al teléfono, ya fuera porque el seleccionado no se encontraba en casa o, como sucedía la mayoría de las ocasiones, porque el número era erróneo. Por este motivo, se elaboró un listado de nombres con los datos de contacto incorrectos para informar al personal que trabajaba en el padrón del Ayuntamiento con el objetivo de que los revisara por si había habido algún error o se había producido alguna

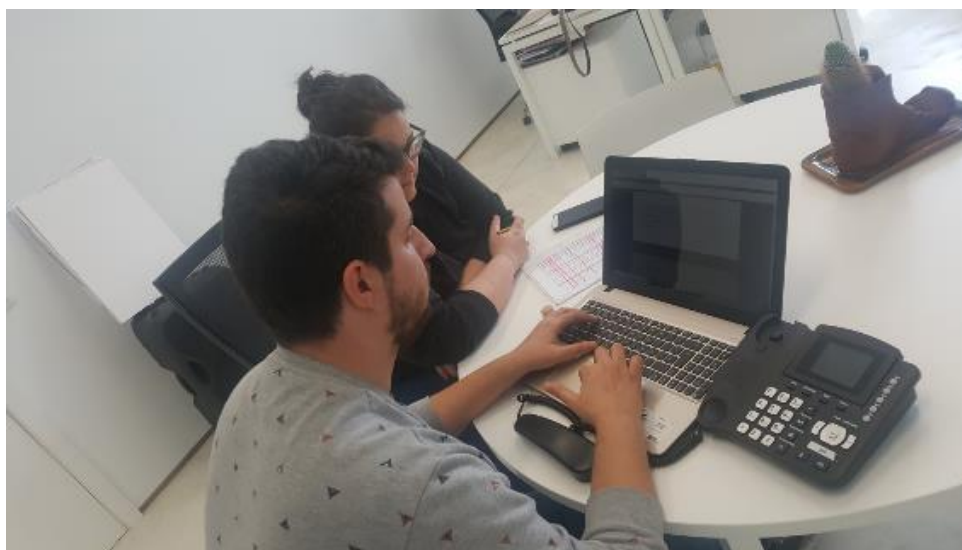
actualización. Finalmente, se procedió a sustituir los nombres con datos erróneos seleccionando a la persona del listado que venía inmediatamente después de aquella elegida inicialmente, configurando de esta manera un nuevo listado.

Asimismo, también se constataron barreras idiomáticas. Hay que tener en cuenta que Inca tiene entre sus habitantes un importante número de personas inmigrantes procedentes de Marruecos. Muchos de ellos no tienen ni el catalán ni el castellano como primera lengua, motivo por el cual se percibieron dificultades de comprensión. También aparecieron problemas de comunicación con las personas de mayor edad, con las que no se estableció una comunicación fluida a través del teléfono. Se detectó, además, pérdida del número de respuestas en algunas de las preguntas planteadas debido a varios motivos (problemas informáticos al realizar la encuesta, errores de los mismos encuestadores a la hora de realizar la encuesta, etc.).

El sondeo telefónico sirvió para reclutar participantes para la siguiente fase del estudio. Finalmente se explicaba a los encuestados que el sondeo que habían realizado formaba parte de un estudio de público más amplio y se les preguntaba si estarían dispuestos a participar en la siguiente fase, consistente en una visita al Museo y posterior charla acerca de su experiencia (focus group). Más de la mitad de los encuestados (52,91%) respondió que sí estaría dispuesto, e informó de su disponibilidad horaria para formar parte de los grupos. Los participantes se dividieron en dos categorías de grupos: aquellos encuestados que sus respuestas relativas al consumo cultural indicaban un consumo cultural medio-alto (considerados en este caso como público potencial) y los que tenían un consumo cultural bajo (considerados como no público).

Figura 27

Momento de realización de las encuestas telefónicas



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

15.3.2.3. Focus Group

Una vez realizado el estudio telefónico se entró en la siguiente fase consistente en la realización de grupos de discusión (focus group) de personal y de público potencial y no público. El focus group es una estrategia de investigación cualitativa de tipo grupal muy utilizada en el ámbito de la psicología, la sociología y la mercadotecnia y consiste en:

Reunir a uno o varios grupos de personas para indagar sobre sus actitudes y reacciones ante un tema específico. Se trata entonces de discusiones que pueden presentar niveles variables de estructuración, en las que el tema debe ser de particular interés o relevancia, tanto para el (los) grupo(s) participante(s) como para el(los) investigador(as) que convoca(n) a los primeros (Agudo, 2017, p. 220).

El focus group se estructura en una serie de secuencias que deben seguirse en el desarrollo del mismo. Para empezar, es necesario llevar a cabo una planificación previa, en donde se delimite el ámbito y los objetivos de aquello que se pretende investigar. Posteriormente hay que elaborar un guion de la entrevista estructurada, en base a los objetivos previamente determinados. En el desarrollo de las sesiones, éstas deben consistir en una bienvenida, una presentación, desarrollo de la entrevista, registro de la información, evaluación de los resultados y conclusiones. Además, se debe contar con un moderador, y, adicionalmente, observadores no participantes para llevar a cabo el registro escrito y el audiovisual. Finalmente, es necesario analizar los resultados (Agudo, 2017, p. 227).

Como indica Pérez Santos, los focus group son especialmente apropiados en las evaluaciones previas para:

Explorar en profundidad algunos temas de interés sobre la percepción, por parte del público, del museo o aspectos del mismo, para encontrar respuestas a un problema específico o para someter a prueba nuevas ideas relacionadas con los servicios o programaciones del centro (Pérez Santos, 2000, p. 112).

Precisamente fueron estos los motivos por los que se consideró apropiado la utilización de los focus group en la fase de la evaluación previa del caso que nos ocupa. El objetivo era conocer en profundidad la opinión de los participantes respecto de su experiencia en el Museo, ya fuera como parte del equipo profesional o como visitantes. Además, gracias a haber reclutado a los participantes que iban a tener el rol de visitantes de entre los que habían respondido al sondeo telefónico, se conseguía una muestra formada por personas de la propia comunidad de referencia del Museo, el primer público potencial o no público del que se quería conocer su opinión.

Con el fin de llevar a cabo satisfactoriamente este método de evaluación, se tuvieron en cuenta las aportaciones de León y Montero (2002) en su fundamental obra *Métodos de investigación en Psicología y Educación*, así como las de Huberman y Miles (2000) y Llopis (2004).

Al tratarse de una técnica dentro de la investigación cualitativa, fue necesario tener en cuenta las especificidades que presentan este tipo de estudios, que, tal y como indican Huberman y Miles:

Son particularmente apropiados para encontrar relaciones causales; pueden observar los procesos locales que subyacen a una serie de eventos y estados temporales de una manera directa y longitudinal” (Huberman & Miles, 2000, p. 271).

Por las particularidades de este tipo de investigación (explicadas anteriormente), se intentó describir de la forma más clara y precisa todos los procedimientos seguidos con el objetivo de que pudieran generar confianza y verificar las conclusiones a las que se llegara, fuera posible un análisis secundario de los datos y que el estudio pudiera ser repetido (Huberman & Miles, 2000, p. 283).

Tanto para el focus group de personal como el de los participantes procedentes del sondeo telefónico se aplicó un muestreo de conveniencia en función de su categorización como personal del Museo, público o no público. Una muestra de conveniencia es un tipo de muestreo no probabilístico y no aleatorio en el que se aprovechan las muestras disponibles y se toman de ellas el número de sujetos deseado. Es frecuente la utilización de muestreos no probabilísticos en estudios exploratorios en los que el tamaño de la muestra suele ser más pequeño (Ortega, 2023).

Para el desarrollo de la reunión se contó con un guion de preguntas preparado previamente bajo la supervisión de Esther García, profesora del departamento de Psicología de la Universitat de les Illes Balears. El objetivo del guion era el de disponer de una herramienta para dar comienzo a la conversación, dinamizarla y fomentar la interacción de los participantes. Las diferentes cuestiones preparadas para guiar este grupo de discusión trataban acerca de los hábitos culturales de los participantes, la experiencia durante la visita, la percepción y la valoración del museo. Las conversaciones fueron transcritas de manera natural (corrigiendo errores gramaticales, balbuceos y repeticiones) para facilitar su comprensión.

Para el análisis de los resultados se siguió una estrategia descriptivo-interpretativa articulada en dos fases: preanálisis y presentación de un informe interpretativo (Llopis, 2004), exponiendo de manera separada los resultados de las sesiones del personal del Museo y las de los visitantes potenciales y no público.

El preanálisis consiste en un “análisis preliminar a partir de las observaciones que el moderador realiza de manera inmediata a la finalización de la reunión” (Llopis, 2004, p. 219). En este preanálisis se recopilaron las características de los participantes, las modificaciones de la guía de discusión, la evaluación del entusiasmo e implicación de los participantes, los temas en los que se habían mantenido puntos de vista parecidos y el tono general de la conversación a partir de las anotaciones realizadas en el diario del trabajo de campo.

En el informe interpretativo, por su parte, se presentaron los resultados empíricos estructurados a partir de los hallazgos más importantes y los secundarios según los objetivos de la investigación, utilizando verbatim (reproducciones exactas de las frases de los participantes) y gráficas.

En definitiva, se utilizó el procedimiento descrito por Huberman y Miles (2000) para las investigaciones cualitativas: reducción de datos, presentación con resúmenes estructurados y elaboración y verificación de las conclusiones a partir del señalamiento de patrones y temas y la triangulación con otras metodologías aplicadas (Huberman & Miles, 2000, pp. 254-257), tal y como se verá en las conclusiones.

15.3.2.4. Encuestas

Paralelamente a la realización del sondeo telefónico se llevaron a cabo encuestas a los visitantes presenciales del Museo, es decir, los que acudían por iniciativa propia. La finalidad era describir el público actual del Museo, evaluar algunas variables como la motivación de la visita, expectativas, opiniones, valoraciones, nivel de satisfacción con los servicios, y obtener datos sobre la percepción del visitante de su propio comportamiento (Pérez Santos, 2000, p. 97). En cuanto al análisis de la valoración del visitante en su experiencia durante la visita, se observaron términos tanto cognitivos como emocionales, analizando variables relativas al confort de la visita, al aprendizaje obtenido, la relajación lograda, la fascinación experimentada, la diversión, el ensimismamiento o la felicidad sentida, entre otros. El objetivo de plantear todas estas cuestiones era el de poder extraer conclusiones aplicables al proceso de redefinición del Museo. Para el diseño de los cuestionarios se tuvieron en cuenta las directrices señaladas por el LPPM.

Las encuestas fueron traducidas a cinco idiomas (catalán, castellano, inglés, francés y alemán) y fueron realizadas mayoritariamente por los encuestados de manera autoadministrada valiéndose de una Tablet (Figura 28). Los datos obtenidos se procesaron con el programario Survey Monkey de diseño de encuestas y análisis estadístico y se elaboró material de soporte gráfico.

Los datos se recogieron entre enero de 2018 y enero de 2020 a partir de un muestreo aleatorio simple y se obtuvieron un total de 1.101 respuestas. Sin embargo, es necesario segmentar los resultados relativos a la fase de evaluación previa, comprendida entre enero y octubre de 2018, obteniendo en este caso 500 respuestas que suponen un nivel de confianza del 97,6% y un margen de error aceptado del 5% (Netquest, 2018).

Figura 28

Visitantes presenciales realizando las encuestas de manera autoadministrada



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

15.3.3. Resultados

15.3.3.1. Estudio Piloto

La exposición de los resultados del estudio piloto va a ir acompañada de comentarios metodológicos dado que uno de los objetivos perseguidos con la implementación del estudio piloto era probar una metodología de trabajo, por lo que estos apuntes se consideran aquí un resultado en sí mismo (Ver Anexo 2).

En cuanto a los resultados, una de las primeras aproximaciones que el estudio piloto buscaba realizar, aprovechando la prueba metodológica, era averiguar el grado de popularidad del Museo. Al preguntar de manera directa a los encuestados si sabían de la existencia de la institución, el 63,01% dijo que sí. Al analizar esta respuesta según el parámetro de la procedencia, el 88% de los encuestados naturales de Inca y el 50% de los que no, afirmaron sí hacerlo. En cuanto al medio como habían conocido el Museo, la mayoría (58,7%) respondió que había sido a través del círculo de amigos y familiares.

La mayoría de los encuestados (52,17%) dijo no haber visitado nunca el Museo. De entre los que sí lo hicieron, tan solo el 9,52% respondió haberlo visitado en los últimos tres meses, mientras que la mayoría (52,38%) dijo haberlo hecho hacía más de dos años. El motivo principal de la visita (66,67%) había sido conocer las exposiciones temporales.

Cuando, en la siguiente cuestión, se planteó una pregunta de respuesta abierta acerca de la opinión que les merecía el Museo, el 56,82% tuvo dificultades para responder

(contestando que no tenían ninguna opinión), lo que se analizó, junto con los titubeos a la hora de contestar, como un indicio de que los encuestados pudieron no haber respondido con sinceridad a la primera cuestión relativa a la popularidad del Museo, y que, en realidad, no sabían de él.

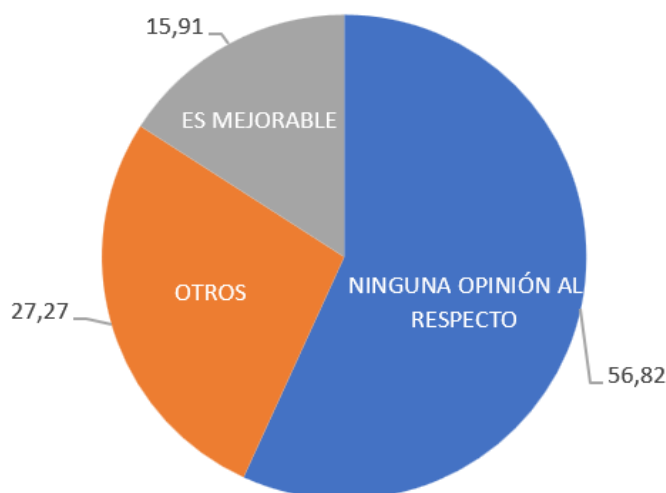
Esta cuestión sirvió para plantear una serie de modificaciones en el futuro sondeo telefónico, acerca de la formulación de una serie de preguntas, con el objetivo de no influir en las respuestas de los participantes. En concreto se decidió que en el sondeo telefónico no se iba a preguntar específicamente “por el Museo del Calzado” sino por si se conocía la existencia “de algún museo en Inca”.

Al analizar el contenido de las respuestas abiertas de los encuestados que sí lograron expresar una opinión acerca de la institución, se observó que la idea más repetida (15,91%) fue que era un museo “mejorable” (Figura 29).

Figura 29

Gráfica de la opinión de los encuestados acerca del Museo del Calzado en 2017

OPINIÓN MUSEO DEL CALZADO EN 2017 (%)



Nota. Elaboración propia.

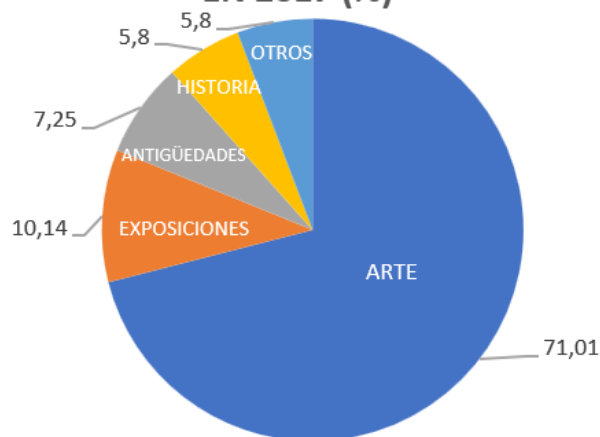
Durante el estudio piloto se realizaron también una serie de preguntas destinadas a poder contextualizar los resultados según los hábitos culturales de los encuestados. Se preguntó sobre la frecuencia de visita a museos, galerías o salas de exposición y los resultados mostraron unos pobres hábitos culturales, pues la gran mayoría de los encuestados (44,44%) puntuó con 1 sobre 7 (siendo 1 muy poco habitual y 7 muy habitual) su grado de asistencia.

En cuanto a la percepción social de la imagen del museo, la mayoría de las personas preguntadas asoció el término con las artes plásticas, y, en menor medida, con las antigüedades y la historia, obviando, a pesar de su proximidad histórica y geográfica, la vinculación entre museo e industria o calzado (Figura 30).

Figura 30

Gráfica de la percepción social del concepto museo entre los encuestados en 2017

**IMAGEN CON LA QUE SE ASOCIA EL CONCEPTO MUSEO
EN 2017 (%)**



Nota. Elaboración propia.

Durante el desarrollo de la encuesta se detectó que los participantes tenían dificultades para utilizar las escalas de valoración del 1 al 7, sobre todo en la pregunta relativa a la puntuación del Museo y la frecuencia en la asistencia a exposiciones (expresando incongruencias en sus respuestas y posterior puntuación).

Comprobados los problemas que experimentaban los encuestados para responder con escalas de valoración del 1 al 7, la encuestadora se vio obligada a proporcionar explicaciones adicionales. Por este motivo, se decidió probar con la formulación de las opciones de respuesta a partir de 4 categorías definidas (- Sí mucho - Sí, bastante - No demasiado- No mucho) en preguntas del tipo: “¿Suele asistir a museos, galerías, o exposiciones habitualmente?” Con esta nueva manera de presentar las opciones de respuesta se comprobó que los encuestados contestaban mucho más rápidamente y no eran necesarias las explicaciones complementarias.

También se cuestionó la utilización de la escala de valoración del 1 al 7, porque, aunque esta era la utilizada por el LPPM, se detectó que muchos de los encuestados experimentaban dificultades para expresar su opinión basándose en una escala que no es la habitual del 1 al 10. Por este motivo se planteó la posibilidad de que en la futura encuesta se utilizaran escalas de valor del 1 al 10 en lugar del 1 al 7, o con

categorizaciones que describieran mediante palabras las valoraciones: “mucho, bastante, no demasiado, poco”.

Un apunte final. Es necesario contemplar el análisis de las respuestas del estudio piloto desde la perspectiva de una metodología en pruebas que implica, en sí misma, la conveniencia de poner en duda la fiabilidad de sus resultados. Aunque éstos se tomaron como una indagación primaria a la realidad estudiada, lo más interesante fue la ejecución misma del estudio entendido como una primera aproximación a una metodología de investigación que debía de ser mejorada en las siguientes fases, tal y como se ha visto, por lo que esta prueba piloto resultó una experiencia muy satisfactoria y útil para el posterior desarrollo de la investigación.

15.3.3.2. Sondeo Telefónico

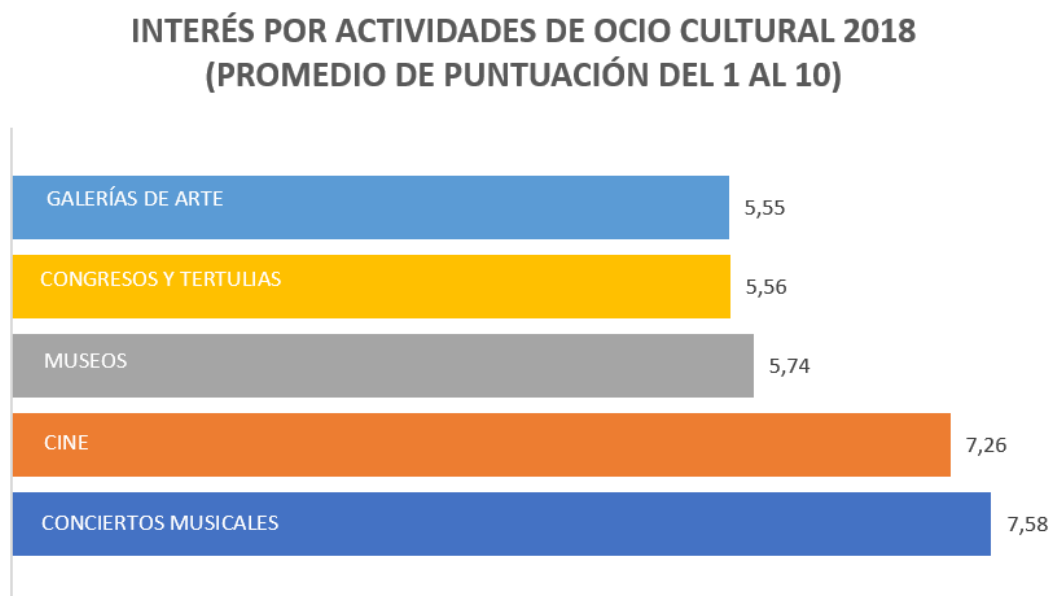
Los resultados del sondeo telefónico se muestran categorizados según las temáticas tratadas: perfil sociodemográfico, hábitos culturales generales y, finalmente, la popularidad del Museo del Calzado.

Las características de la muestra obtenida mostraron un perfil de encuestados formado mayoritariamente por mujeres (54,6%) sin estudios universitarios (84,89%). La mayoría de los encuestados eran trabajadores por cuenta ajena (44,44%), empleados en el sector de la hostelería (12,35%), la construcción (6,47%) y la limpieza (5,88%). Tan solo el 1,76% se dedicaba al sector del calzado. El rango de edades presentaba una distribución bastante homogénea, si bien se consiguieron más respuestas de los encuestados de entre 31 y 40 años (26,86%).

En cuanto a los hábitos culturales, la actividad cultural preferida por los encuestados era la asistencia a conciertos de música, con una puntuación de 7,58 sobre 10, seguida de ir al cine, con una puntuación de 7,26. Las actividades menos valoradas fueron la visita a galerías de arte, con 5,55 de puntuación; la asistencia a congresos, mesas redondas y tertulias, con un 5,56 de puntuación; y la visita a museos, con un 5,74 de puntuación (Figura 31).

Figura 31

Puntuaciones de los encuestados acerca del interés por actividades de ocio cultural en 2018



Nota. Elaboración propia.

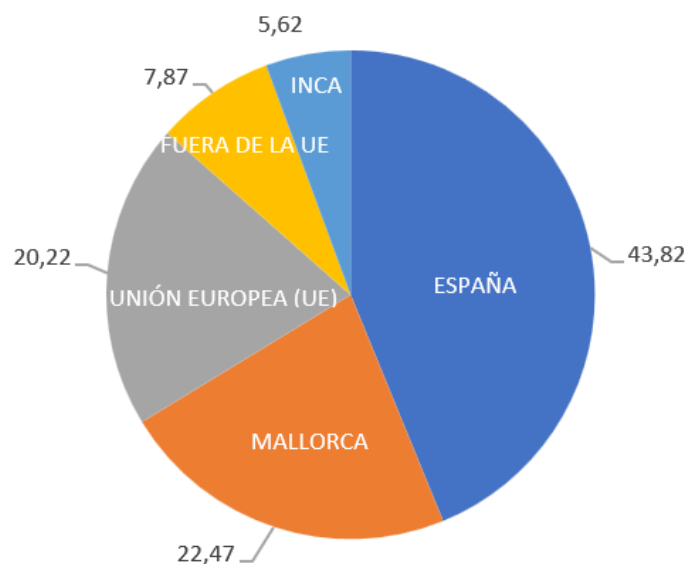
Los encuestados indicaron no visitar normalmente museos y/o exposiciones en el lugar de residencia habitual (el 83,56% de los encuestados afirmó visitar “nunca” o “casi nunca” estos lugares), aunque sí cuando se encontraban de viaje (el 55,26% de los encuestados afirmó visitarlos con “mucho” o “bastante frecuencia”).

La última vez que el 40,40% de los encuestados visitó un museo o una exposición había sido hacía más de un año, mientras que el 25,85% dijo no haberlo hecho nunca. Tan solo el 12,58% de los encuestados afirmó haber visitado un museo en el último trimestre. El 41,06% tampoco fue capaz de recordar el nombre del último museo visitado, y quien lo hizo, nombró esencialmente el Museo del Prado (6,74%). Sobre la ubicación del último museo visitado, la mayoría (43,82%) lo situó en España (pero no en Baleares), mientras que la minoría (5,62%) lo hizo en Inca (Figura 32).

Figura 32

Gráfica de la localización del último museo visitado por los encuestados en 2018

LOCALIZACIÓN DEL ÚLTIMO MUSEO VISITADO, 2018 (%)



Nota. Elaboración propia.

Al preguntar por las características que debería de tener un museo para que los motivara a asistir con más frecuencia, la mayoría (32%) contestó que no había nada que les pudiera hacer cambiar de opinión.

La mayoría de los encuestados (58,16%) relacionó la palabra museo con un espacio dedicado al arte. En mucha menor cantidad (9,15%) se relacionó con la historia, la arqueología y las antigüedades. El 2,61% relacionó la palabra museo con el Museo del Calzado.

La mayoría de los encuestados (57,05%) dijo no conocer ningún museo en Inca. Sin embargo, cuando en la siguiente cuestión se preguntó expresamente citando el nombre del Museo del Calzado de Inca, el 75,33% de los encuestados sí lo reconoció. De estos, el 82,3% lo situó correctamente en el Cuartel General Luque y el 55,45% de ellos dijo haber conocido la existencia del Museo por haber pasado por delante de él, mientras que el 20,91% gracias al círculo de amigos o familiares.

A pesar de que como se ha visto la mayoría de los encuestados (75,33%) reconoció el Museo, un tercio de ellos (33,33%) no lo había visitado nunca, el 25,23% lo había hecho hacía más de dos años, el 5,41% en los últimos seis meses, y el 9,01% en los últimos tres meses.

El motivo principal por el que los encuestados habían visitado el Museo fue el de conocer la exposición permanente (65,75%), seguido de la visita a una exposición

temporal (27,40%), y para una gestión administrativa relativa al Ayuntamiento: gestiones del Instituto Balear de l'Habitatge- IBAVI, subvenciones, mercados, ferias, Dijous Bo, etc. (19,18%).

En relación con la puntuación otorgada al Museo por las personas que lo dijeron haber visitado, en una escala del 1 al 7, el Museo obtuvo un 5,52. Se preguntó a los encuestados que lo habían visitado si consideraban que este les representa a ellos o a la historia de Inca. El 52,05% respondió que “sí, bastante”; el 16,44% respondió que “sí, mucho”; el 15,07% respondió que “no demasiado”; el 13,7% “No Sabe, No Contesta (NSNC)”; y el 2,74% respondió que “nada”.

Al desvelar finalmente que la encuesta se estaba realizando desde el Museo del Calzado y de la Piel de Inca, se explicó que se pretendía ampliar la colección del Museo hacia otras industrias. Por este motivo, se planteó una pregunta de respuesta abierta para que expresaran qué industria creían que debería de estar representada en el Museo. El 54,71% de los encuestados no supo qué responder (NSNC) el 26,47% dijo que sólo trataría la industria del calzado y el resto de respuestas se distribuyeron en una gran variedad de opciones no significativas.

15.3.3.3. Focus Group. Personal del Museo

Preanálisis

El primer focus group que se llevó a cabo fue el del personal del Museo el 24 de mayo de 2018 (ver Anexo 8). En la sesión participó la totalidad de los trabajadores propios del Museo en ese momento: la ordenanza, dos becarios en prácticas de la UIB, un técnico perteneciente al programa “Joves Qualificats” del Servicio de Ocupación de las Islas Baleares (SOIB) y la directora del Museo, que ejerció de conductora de la sesión (Figura 33).

Antes de empezar la reunión se explicó a los participantes los objetivos de la misma y el procedimiento a seguir, además de advertir que iba a ser grabada. En el transcurso de la sesión se hicieron preguntas esencialmente desde la perspectiva de personal de la institución, aunque también se añadieron algunas desde la perspectiva como visitantes. Esta circunstancia permitió analizar también las opiniones de este grupo como las de visitantes cualificados con opiniones especializadas en materia museística respecto a la percepción externa del Museo. Es, según lo descrito por Pérez Santos, un tipo de valoración crítica de la exposición, que se consigue a partir de las opiniones de profesionales en la materia y no a partir de una recogida de datos sistémica (Pérez Santos, 2000, p. 152). Se les preguntó acerca de su percepción del Museo, posibles problemas, aspectos relacionados con el funcionamiento de la institución (horarios, recursos, personal, museografía, recursos de mediación), trato con el público y observaciones que del mismo hubieran anotado.

Fue especialmente valiosa la aportación de uno de los trabajadores, ya que estuvo presente en la inauguración del Museo y, por lo tanto, vivió todo el proceso de desarrollo desde su nacimiento hasta el momento de realizar el focus group, ocho años más tarde. También resultó interesante el hecho de que en este grupo se encontraran trabajadores que estaban participando de manera activa en el sondeo telefónico, desarrollado paralelamente en esta fase, por lo que en sus comentarios se detectaron observaciones acerca del proceso y análisis espontáneos primarios de los resultados que se iban obteniendo.

Se valoró muy positivamente el desarrollo de esta primera sesión porque sirvió como entrenamiento para el desarrollo de las futuras sesiones con los participantes reclutados del sondeo telefónico. Además, se extrajeron muchas conclusiones interesantes que reflejaban impresiones compartidas por los trabajadores y que concordaban perfectamente con los resultados que se iban obteniendo en las otras técnicas del estudio de público, tales como la falta de recursos, la falta de planificación, las carencias museográficas y el poco respeto del Museo como institución cultural.

Figura 33

Reunión Focus Group de personal. 24 de mayo de 2018



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

Informe interpretativo

En el informe interpretativo se van a exponer los resultados organizados en dos categorías articuladas a partir de los objetivos específicos de la investigación que a su vez se dividen en varias subcategorías para poder comprender de una forma más organizada la información aportada. Los participantes mostraron en estas subcategorías su opinión acerca de los usos del Museo, sus recursos humanos y presupuestarios, la

popularidad que creen que tiene el Museo en el municipio, cómo creen que son sus visitantes, la experiencia de visita propia como visitantes expertos y la percepción que tienen acerca de la experiencia de los visitantes.

A. Funcionamiento interno.

- Usos del Museo.
- Recursos humanos y presupuestarios.
- Percepción de la popularidad del Museo.

B. Experiencia de la visita.

- Como visitantes expertos.
- Caracterización del público.
- Percepción de la experiencia de los visitantes.

A. Funcionamiento interno.

“El problema principal es que ahora mismo no es un museo 100% [...] Me da la sensación que desde el Ayuntamiento no ven atractivo el Museo, o no se sienten identificados con él, entonces ya invierten mucho menos de lo que tocaría, y así, poco más se puede hacer” (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

“Había muchas cosas para hacer y no se ha hecho ninguna” (Mujer, 23 años. Becaria del Museo).

Usos del Museo

Para los trabajadores del Museo del Calzado, uno de los principales problemas que tenía la institución era que no se valoraba ni respetaba como un espacio cultural, pues en sus instalaciones se llevaban a cabo otras muchas gestiones que nada tenían que ver con las museísticas y que respondían a necesidades administrativas del Ayuntamiento de Inca. De hecho, uno de los puntos que más lamentaban era que el Museo no fuera tratado con la seriedad que se debiera ya que era visto como una sede más de las oficinas municipales.

El problema más grande que hay son las oficinas: el hecho de que haya más áreas del Ayuntamiento que no son estrictamente las del Museo (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Comentaron que en el mismo horario y en el mismo espacio podían coincidir tanto visitantes como otras personas que acudían para realizar un registro de entrada, pedir ayuda para una subvención o permiso para poner un puesto en el mercado de Inca.

Hasta que no se lo considere como un museo 100%, por mucho que se haga, no servirá de nada. Por ejemplo, si tú entras un jueves y te encuentras con la cola del IBAVI, por muy buena museografía que tengas, por mucho Plan Director que tengas, la sensación con la que te quedas es que no estás entrando en un museo (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Por otra parte, explicaron que se podían dar situaciones conflictivas en cuanto a que algunos de los trabajadores del Museo, como la ordenanza, debían compaginar en sus tareas los trabajos dedicados propiamente al Museo con los relativos a otras gestiones de la Administración.

Tengo varios frentes abiertos y me da la sensación de que no doy el 100%. Luego encima, hay personal propio del Museo que no hace el trabajo que le toca, y motivo por el cuál hoy no está aquí, y encima me siento peor. Además, por mi parte, también tengo que hacer trabajos que no son propiamente del Museo, que son de otras áreas del Ayuntamiento (Mujer, 42 años. Conserje del Museo).

Este hecho implicaba que se debían subordinar las horas de apertura a las funciones administrativas por lo que se tenían unos horarios poco convencionales para un museo (de lunes a viernes de 8 a 14h y de 16 a 20h y sábados de 10 a 13h).

Todos los museos están abiertos los domingos [...] Nosotros, claro, en lugar de cerrar los lunes, como es habitual en los museos, nos tenemos que adaptar al horario del Ayuntamiento y cerrar los domingos (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Además, otro punto de preocupación para los trabajadores era el uso que se le estaba dando al almacén del Museo, puesto que, por unanimidad, dijeron que era utilizado como trastero municipal “*compartido con todo el Ayuntamiento*” en el que “*había de todo*”. Este hecho hacía muy complicado el mantenimiento de un espacio correcto para la conservación de la colección propia del Museo.

Relacionado con este tema, los trabajadores lamentaron el hecho de que el Museo no tuviera ni página web ni redes sociales propias, y que en cambio tuviera que compartirlo con el resto de áreas del Ayuntamiento, cuando, había el ejemplo de que el área de cultura sí que tenía sus redes propias.

Se tendría que potenciar más el Museo. Deberíamos tener una web propia, unas redes sociales propias, se tendría que difundir más el Museo (Mujer, 42 años. Conserje del Museo).

Recursos humanos y presupuestarios

Otro gran tema de preocupación para los trabajadores era la falta de recursos humanos y presupuestarios. Esto provocaba, según ellos, una falta de continuidad en los proyectos emprendidos desde la inauguración en 2010 hasta la actualidad, que se percibía en una deficiente museografía de la exposición permanente. Además, consideraban que este era el motivo por el cual se tenía una investigación incompleta y fragmentaria de la colección, y, en general, una falta de planificación en las acciones a realizar. Así lo expresaba una de las becarias:

Yo cuando llegué pensé que había falta de planificación con lo que se había hecho anteriormente. No puede ser que un museo así tuviera una museografía sin un discurso claro. Por aquí habían ido pasando muchas manos y no se había acabado nada de lo que se había propuesto. En definitiva, la sensación era que no estaba acabado nada (Mujer, 23 años. Becaria del Museo).

A colación de la falta de planificación, la misma becaria sostenía que *“hay una serie de cosas que el Museo debería de tener sí o sí, como el Plan Director o el Catálogo, y es lo principal para que el Museo vaya adelante”*.

Reflexionando acerca del motivo de la falta de recursos -económicos y humanos-, se llegó a la conclusión de que se debía, en primer término, a la escasa consideración que desde el propio Ayuntamiento se tenía del Museo.

Es el pescado que se muerde la cola: la gente no le da importancia al Museo, me refiero a la gente del propio Ayuntamiento; entonces no se destinan ni recursos económicos ni humanos para mejorarlo; no se dan cuenta de que Inca va a ganar con esto y entonces siempre estamos con lo mismo (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Al plantear posibles soluciones a la falta de recursos, salió a la luz la posibilidad de cobrar entrada para visitar el Museo (en ese momento gratuito). Al respecto, aunque hubo algunas divergencias, la opinión general fue que se consideraría correcto el cobro de una entrada siempre y cuando el Museo mejorara su estado.

A mí no me parecería mal en el sentido de que cuando voy a un museo, tengo que pagar. Pero bueno, hay que ver primero como queda lo de arriba para ver si vale la pena (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Al respecto, explicaron que no se trataría de un cambio tan brusco puesto que muchos de los visitantes ya expresaban su deseo de pagar o dejar una propina: *“Hay veces que viene gente y quiere dejar propina”* -mujer, 42 años-. En su opinión, los extranjeros, incluso, se extrañaban del hecho de que fuera un museo gratuito: *“Sobre todo son los extranjeros los que esperan pagar”* -hombre, 23 años-. En cualquier caso, todos estaban de acuerdo en que se debería reservar una franja horaria gratuita para que todo el mundo tuviera la posibilidad de acudir al Museo sin depender de limitaciones económicas.

Si se decide cobrar, podríamos dejar una franja horaria en la que no fuera de pago (Mujer, 23 años. Becaria del Museo).

Parece mentira, pero a la gente le llama más la atención venir a un sitio en la franja horaria que sabe que es gratuito, que a un sitio en el que siempre es gratuito. Es como que queda demasiado disponible y no lo valoran (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Percepción de la popularidad del Museo

Ahondando en los motivos de la falta de consideración del Museo, los participantes plantearon la hipótesis de que el patrimonio industrial que contiene la institución no se valoraba de la misma manera como se valoraría un museo de arte.

La percepción que yo he tenido, sobre todo cuando he pasado las encuestas, es obvia. Cuando tú preguntas la primera imagen con la que asocian un museo, lo primero que te dicen es “con cuadros” (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Además, se añadió un nuevo punto de reflexión relacionado con la apreciación del patrimonio de la institución -específicamente por parte de la comunidad de referencia del Museo-. Los participantes apuntaron que el hecho de que los objetos expuestos en él fueran los mismos objetos que los habitantes de Inca habían visto durante toda su vida en sus casas o en el trabajo, podía resultarles extraño y podría justificar su incomprensión acerca del motivo por el cuál eso se debía conservar en un museo.

Al patrimonio industrial en general le ha costado mucho un reconocimiento como tal. Me pongo en el lugar de los visitantes de Inca, que vienen al Museo, y ven martillos o máquinas de coser como las que tienen en su casa. Quizá se plantean el motivo por el cual deban de estar en un museo o en una vitrina (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Uno de los participantes expresó su opinión en base a los argumentos de los habitantes de Inca que había tenido la oportunidad de conocer gracias al haber realizado el sondeo telefónico que también formaba parte de esta primera fase del estudio. Según él, el Museo era un desconocido para la comunidad y si se relacionaba con algo, era básicamente con las gestiones administrativas que se podían realizar en él.

Con las llamadas del sondeo telefónico hemos tenido la oportunidad de conocer muchas opiniones de la gente. Una de las cosas que más me ha llamado la atención es que de la gente que reconocía haber venido al Museo, lo había hecho por cuestiones administrativas, no para visitar el Museo en sí. La sensación que tengo es que a pesar de que muchos contestaban que se identificaban con el Museo, lo hacían un poco por contestar algo, pero que, en realidad, no lo tenían nada presente. Si fuera un museo de cuadros, estoy seguro de que tendrían presente este museo (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

B. Experiencia de la visita

“Yo vine a la inauguración del Museo. Estaba, por una parte, contento, porque se inaugurara un museo así en Inca, pero, por otra parte, me decepcioné un poco. Primero, por la reforma que habían hecho a nivel arquitectónico: se habían cargado el edificio; en segundo lugar, porque lo que era el Museo eran cuatro piezas mal puestas” (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Experiencia como visitantes expertos

Según la doble perspectiva como profesionales y visitantes expertos, la visita al Museo les resultaba desconcertante: lo veían como un espacio realmente grande, diáfano y luminoso, pero confuso y sin apenas contenido. Los participantes recordaron la primera vez que entraron y explicaron la sensación de desorden y poco aprovechamiento del potencial del centro, sin apenas objetos ni recursos de mediación.

La impresión que tuve cuando llegué fue la de un edificio muy grande, con mucho espacio, muy diáfano, pero las máquinas expuestas no estaban ni ordenadas. No hay ninguna explicación, nada. Por lo tanto, la sensación era que se trataba de un museo con mucho potencial, pero muy poco aprovechado. Creo que todos somos conscientes de esto (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Yo lo definiría como un laberinto: entras y no encuentras la salida. La primera vez que entré en el Museo me encontré perdida. Lo veía como un espacio muy grande, pero le faltaba cosa (Mujer, 42 años. Conserje del Museo).

El técnico del Museo, que había asistido a la inauguración del mismo 8 años atrás y que conocía el desarrollo de la institución, se lamentó de que se hubiera inaugurado sin pensar realmente ni en la museografía ni en los objetos que se debían de exponer.

Tú venías básicamente a ver el edificio: la reforma que había hecho el arquitecto y punto. Porque, además, tan blanco y tan grande, las máquinas, que era lo único que había, no se veían (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Con todo, destacaron la originalidad del Museo, el valor de su colección y la belleza del espacio.

Lo mejor es la colección y el tema: creo que apenas hay museos con esta temática (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Hay museos que tienen un espacio mucho más limitado que el nuestro, y creo que esto lo deberíamos de aprovechar (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Caracterización del público

El perfil de visitantes del Museo, según los trabajadores, era el de una persona de la península, jubilada, que venía en pareja o en un grupo pequeños de amigos. Señalaron la práctica inexistencia de público menor de 50 años y la necesidad de llegar a gente más joven y de la zona.

Es muy raro que venga alguien de menos de 50 años. Suele ser gente de la península que se encuentra de vacaciones, normalmente jubilados. El perfil es muy similar. A veces vienen alemanes, normalmente mayores (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Percepción de la experiencia de los visitantes

En relación con la experiencia que los visitantes tenían en el Museo, los trabajadores consideraban que no era satisfactoria por la falta de recursos de mediación, sin apenas explicaciones y con un discurso museográfico desordenado y confuso.

El principal problema es que subes y no sabes ni por dónde empezar. Ves que no hay ni indicadores. Te encuentras dos filas de máquinas colocadas sin ningún tipo de información ni orden. Lo más grave es la falta de información, esto hace que la gente no entienda la exposición (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Señalaron, además, que percibían que el público se iba decepcionado al acabar la visita, esperando encontrar algo más.

Te das cuenta que hay gente que se va decepcionada. Nos preguntan: - ¿y el museo donde sigue? -, como si les hubiera sabido a poco (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Las guías de sala, según los trabajadores, estaban desfasadas y no se correspondían con la distribución expositiva que había *“porque las guías de sala que hay ahora se hicieron incluso antes de inaugurar el Museo. De las imágenes que salen, tan solo una procede de Inca... las demás son de cualquier otro sitio”* (Hombre, 25 años. Técnico del Museo).

Yo me doy cuenta de que cuando les damos las guías, los visitantes se quedan mirándolas extrañados. Es como si no entendieran nada (Mujer, 42 años. Conserje del Museo).

Además, señalaban un hecho muy importante: si la experiencia cultural que los visitantes se llevaban era negativa, era probable que no quisieran volver, y, por lo tanto, se les estaban dando argumentos para justificar su falta de hábitos culturales, que, por otra parte, consideraban pobres.

Pienso que la gente en general no tiene costumbre de ir a visitar museos. Vienes cuando pasa alguna cosa, cuando se inauguró el museo, por ejemplo, que fue

cuando vino más gente. Pero si vienes al Museo, y ves que es una sala gigante, y está vacía... no vuelves. Si vienes y te encuentras una cosa mínimamente decente, cuando vengan familiares a visitarte, quizá los traigas al Museo, te interesas por enseñarlo, pero, así como está ahora, no (Hombre, 23 años. Becario del Museo).

Finalmente, según los trabajadores, las cuestiones por las que más preguntaban los visitantes eran si el Museo tiene tienda, si se podía visitar alguna fábrica de zapatos, si antes el edificio era una fábrica y dónde estaban situados los baños.

15.3.3.4. Focus Group. Público Potencial y No Público

Preanálisis

Las siguientes sesiones de los focus group tuvieron como participantes las personas reclutadas en el sondeo telefónico. De las 196 personas con las que se consiguió contactar durante dicho sondeo, 69 accedieron a participar en el focus group; se constató así el abandono normal de participantes como consecuencia de las características de la acción de la investigación (León y Montero, 2002, p. 44).

Para la formación de los diferentes grupos se hizo una segmentación según aquellos participantes cuyas respuestas indicaban unos hábitos culturales relativamente consolidados y aquellos que no. Para esta consideración, se tomó como referencia la pregunta realizada durante el sondeo telefónico relativa a la frecuencia de visita a museos en el lugar de residencia habitual. Aquellos participantes que respondieron que lo hacían con mucha o bastante frecuencia se consideraron público potencial, y aquellos que contestaron que no lo hacían nunca o casi nunca, se consideraron no público.

Atendiendo a estas dos variables se plantearon inicialmente siete grupos de un máximo de 15 personas:

1. Público potencial.

- Viernes 22 de junio a las 18.00h
- Sábado 23 de junio a las 10.00h

2. No público.

- Viernes 8 de junio a las 18.00h
- Sábado 9 de junio a las 10.00h
- Viernes 6 de julio a las 18.00h
- Sábado 7 de julio a las 10.00h
- Sábado 14 de julio a las 10.00h

En el desarrollo de las sesiones se volvió a experimentar una nueva pérdida de participantes hasta el punto que solo se pudieron llevar a cabo cuatro de ellas: una de público potencial (el 23 de junio de 2018) y tres de no público (8 de junio, 6 y 7 de julio de 2018) sumando un total de 17 personas. Todos los participantes eran residentes en Inca con edades comprendidas entre los 14 y los 70 años (ver Anexo 9).

Las sesiones empezaron con una explicación sobre la metodología a seguir. Primero se proponía una visita libre de 30 minutos de duración, ya que era el tiempo medio que los visitantes presenciales estaban tardando en completar su visita según los resultados de las encuestas que se estaban realizando paralelamente y que se explicarán a más adelante (Figura 34). Una vez acabada la visita, se citaba a los participantes en una sala acondicionada para las reuniones en las que se había dispuesto comida y bebida para propiciar un ambiente agradable y desenfadado.

Figura 34

Participantes de uno de los Focus Group durante la visita previa a la reunión



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

En relación con el desarrollo específico de cada una de las sesiones, en la primera de ellas, realizada el 8 de junio de 2018, se convocaron a los participantes del estudio considerados como no público. De las diez personas citadas y confirmadas, acudieron a la cita cuatro. La sesión se desarrolló en un ambiente distendido y participativo y en sus respuestas se constataron las carencias, deficiencias y aspectos positivos del Museo (Figura 35).

Figura 35

Participantes de la sesión del focus group del 8 de junio de 2018



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

La segunda sesión se llevó a cabo el 23 de junio de 2018 y reunió a los participantes considerados como público potencial. De las 14 personas que habían confirmado asistencia, finalmente se presentaron nueve, de las cuales dos abandonan la sesión tras unos minutos por considerar un “aburrimiento” el procedimiento planteado. Las siete personas que quedaron eran de una misma familia -compuesta por un matrimonio, los dos suegros, dos hijas y una amiga de la hija mayor-. Se decidió permitir la participación de todos los miembros a pesar de ser solo la madre la reclutada en el sondeo telefónico ya que este contratiempo se consideró una oportunidad para conocer la manera como una familia al completo vivía la visita al Museo (Figura 36).

Este fue uno de los grupos de discusión más interesantes porque las opiniones expresadas por los diferentes miembros de la familia podían ser leídas desde la perspectiva de un cambio generacional. El desarrollo de la sesión fue un éxito porque se pudo observar la forma en que una familia interactuaba entre sí en la visita. Además, se constató cómo la forma de percibir el museo y la visita cambiaba dependiendo de la generación a la que se pertenecía, apreciándose de manera muy clara un corte generacional. Asimismo, también se corroboró que el perfil de los participantes correspondía al de gente con hábitos culturales más consolidados que el de los de otros grupos, ya que se hicieron constantes alusiones a otros museos visitados.

Figura 36

Focus Group con el grupo familiar



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

La tercera sesión del focus group, realizada el 6 de julio de 2018, volvió a reunir a participantes considerados como no público. De las siete personas convocadas, se presentaron cinco. De las cinco que asistieron, tres de ellas fueron las reclutadas del sondeo telefónico; las otras dos, la pareja y la madre, eran acompañantes respectivos de otros participantes.

Lo interesante de este grupo fue que todos sus integrantes ya habían estado previamente en el Museo. Además, varios de ellos habían tenido una fuerte vinculación con la industria del calzado: una de las mujeres había sido toda la vida zapatera al igual que su marido, que seguía trabajando en Lotusse; y otra de las participantes de más edad, se había dedicado a trabajar en la industria de la piel.

El 7 de julio de 2018 se convocó el último focus group. De las ocho personas que habían confirmado la asistencia, solo se presentó una mujer de 20 años con su hijo. Se decidió no llevar a cabo la sesión por la falta de interlocutores, pero se acompañó a la participante en una visita por el Museo con el objetivo de hablar de algunos de los temas previstos en la reunión del focus group. La mujer comentó que ya había estado en el Museo hacía pocos meses, aprovechando un día de apertura especial con motivo del día de las Islas Baleares (el 1 de marzo). Comentó que cuando fue la primera vez se llevó una buena impresión del Museo: le gustó mucho el espacio y sobre todo le llamaron la atención las fotografías de mujeres trabajando. Por las preguntas que se le hicieron se dedujo que la mujer no entendía cómo está organizada una fábrica industrial de zapatos, ni tampoco para qué servía cada una de las máquinas. Como propuesta, la

mujer comentó que le gustaría ver los uniformes de los trabajadores y que el Museo se diera a conocer más a los turistas.

Finalizadas todas las sesiones, se explicó a los participantes que se les volvería a citar para la realización de otro focus group cuando se hubieran implementado los cambios detectados a partir de sus opiniones y las conclusiones del resto del estudio de público.

Informe interpretativo

En el informe interpretativo se van a exponer los resultados del público potencial y no público organizados en cuatro categorías articuladas a partir de los objetivos específicos de la investigación que a su vez se dividen en varias subcategorías para poder comprender de una forma más organizada la información aportada. Los participantes mostraron en estas subcategorías su opinión acerca de la popularidad del Museo, la percepción social de la institución museística, los hábitos culturales, la primera impresión al visitar la exposición, su comprensión y valoración respecto a la misma, y sus inquietudes, deseos y propuestas concretas de mejora para el futuro museo.

A. Popularidad del Museo.

B. Barreras de preacceso.

- Percepción social de la institución museística.
- Hábitos culturales.

C. Experiencia de la visita.

- Primera impresión.
- Comprensión.
- Valoración de la exposición.

D. Expectativas para el nuevo museo.

- Inquietudes y deseos.
- Propuestas concretas de mejora.

A. Popularidad del Museo

“Yo, que camino cada día mucho y paso por aquí, no sabía ni que aquí había un museo” (Hombre, 70 años).

Según los participantes -tanto público como no público-, el Museo del Calzado no era considerado un lugar especialmente popular en el municipio. Lo relacionaron, por otra parte, como un departamento del Ayuntamiento donde se realizaban gestiones administrativas: “vienen muchos inmigrantes aquí para arreglar papeles” -mujer, 55 años. A pesar de que varios de los participantes afirmaron conocer la existencia del Museo previamente a la invitación para participar en el focus group, explicaron que no se habían animado a visitarlo por la falta de alicientes: “yo pensaba que el museo tenía muy poquita cosa” -mujer, 63 años-, e información acerca de sus horarios, actividades y su nula señalización exterior.

No sabía el horario, no sabía siquiera si se podía visitar. Cuando me llamaron para hacer la encuesta me enteré de que estaba abierto (Mujer, 41 años).

Tú ves el cuartel, pero no vas a pensar que dentro del cuartel hay un museo (Mujer, 32 años).

Las participantes más jóvenes (14 años), que habían acudido previamente al Museo con su colegio, expresaron que su temática no les resultaba especialmente interesante considerando, además, que el público al que mejor podía llegar era el de la tercera edad. Destacaron que el desinterés por el Museo del Calzado no radicaba en el hecho de que se tratara de un museo en sí, sino por la temática de su colección.

Es un museo para la tercera edad. Nosotras visitamos el Museo con la clase y no le interesó prácticamente a nadie, y eso que hicimos una visita guiada. A alguno en concreto sí que le puedo gustar, pero la mayoría pasó del tema. La verdad es que el calzado no es un tema que llame mucho la atención de los jóvenes [...] A nosotras, por nuestra parte, sí nos gustó el museo... diremos que nos interesó, pero entre comillas. No estuvo mal, aunque no es un sitio al que iríamos, no por el museo en sí, sino por el contenido (Adolescente 1, 14 años).

B. Barreras de preacceso

Percepción social de la institución museística

Los participantes asociaron el museo -como concepto general-, con un lugar serio, donde principalmente se expone arte, para aprender acerca del pasado y como un espacio para la memoria colectiva, donde se investiga, que debe visitarse en silencio, sin niños pequeños, mejor con una visita guiada y cuya presencia impone respeto.

Relaciono el museo con el arte, sobre todo con belleza, porque en el museo es donde se guardan los tesoros (Mujer, 50 años).

Reflexionando sobre el tema y relacionándolo con la colección del propio Museo, algunos de los participantes llegaron a asimilar los objetos expuestos -considerados en su uso inicial como herramientas de trabajo- con obras de arte por el hecho de estar expuestas de la misma manera que ellas, indicando que es el espacio lo que otorga un nivel diferente de significación del objeto.

Antes eran herramientas de trabajo y ahora se exponen como obras de arte (Mujer, 55 años).

Las participantes más jóvenes introdujeron el concepto de “entretenimiento” relacionado con el museo, señalando que no solo debía servir para aprender sino también para pasárselo bien.

Hay que visitar los museos con una actitud abierta al disfrute (Adolescente 1, 14 años)

Según los participantes, la relevancia de los museos radica en su papel de guardianes de la historia y de las tradiciones, para que las nuevas generaciones conozcan la memoria de sus antepasados, mostrando en este punto de la conversación, una clara referencia al Museo del Calzado.

Es un lugar para enseñar cosas del pasado para que no se olviden (Adolescente 2, 14 años).

El museo es un sitio para guardar las tradiciones (Hombre, 70 años).

Otro de los puntos interesantes fue el hecho de constatar que la percepción de la función del museo varió según la generación. Para la gente mayor, el museo era un lugar para la memoria, para el recuerdo; en cambio, para los más jóvenes, era un lugar donde descubrir el pasado, la historia del pueblo.

Los museos sirven para evitar que se pierdan las cosas, y evitar que se destruyan las cosas del pasado. Deben servir para conservar (Hombre, 46 años).

Hábitos culturales

“Los museos de nuestra capital, no los vemos, vemos más aquellos de fuera”
(Hombre, 70 años).

En el análisis de los hábitos culturales fue donde mayores diferencias se constataron entre los participantes clasificados como no público y aquellos como público potencial. Los participantes clasificados como no público asumieron que no visitaban museos y exposiciones de manera asidua, pero que lo harían más a menudo si estos tuvieran una mayor visibilidad en términos de difusión y comunicación. Hablando en concreto del

Museo del Calzado, dijeron no consultar los canales por los que normalmente se daban a conocer las actividades del Museo: la publicación *TotInca* y la web del Ayuntamiento.

Los museos deberían de hacer más propaganda si quisieran que la gente los visitara (Mujer, 32 años).

También expresaron su recelo a visitar museos de manera individual, necesitando la compañía de otra persona, al ser percibidos como lugares intimidatorios.

Te hace ‘cosa’ visitar un museo tu sola (Mujer, 63 años).

Los participantes considerados como público potencial afirmaron visitar museos con frecuencia, pero sobre todo cuando se encontraban de viaje, por la sensación de facilidad de acceso con respecto a los museos de aquí, ya que se percibía como una visita aplazable “a cualquier otro día”.

Señalaron, igual que el no público, que en Mallorca no se promocionan suficientemente los museos, cuya visibilidad se ve perjudicada por la publicidad que se da a las actividades turísticas.

De todas formas, en Mallorca no hay mucha publicidad de museos. ¡Como hay tanta publicidad para tantas cosas turísticas! Creo que se da más importancia al turismo que a las personas que residen. Como se enfoca todo a ellos, pues quizá ellos están hartos de venir al Museo, pero nosotros nos lo perdemos (Mujer, 41 años).

La contextualización de los hábitos culturales fue especialmente interesante en el grupo del público potencial porque reconoció que, a pesar de sentirse atraído por la visita a museos, nunca se había interesado por el Museo del Calzado.

Nosotros que vivimos aquí, que lo tenemos a dos pasos, no habíamos venido nunca [...] Nos gusta visitar museos, por ejemplo, en invierno, un día que haga mal tiempo. Podríamos haber venido a pasar la mañana y hacer alguna actividad, pero como no hay ni publicidad ni nada que llame la atención, nunca se nos había ocurrido venir (Mujer, 41 años).

C. Experiencia de la visita

Primera impresión

Para aquellos participantes con una vinculación familiar con la industria del calzado, el primer impacto de la visita fue la emoción de recordar, a través de los objetos expuestos, historias familiares que desembocaron en conversaciones en torno a la crisis de la industria del calzado y la rememoración de otra época en la que “la gente iba feliz y contenta a la fábrica” - mujer, 62 años-. De hecho, la historia que representa el Museo y su colección fueron los aspectos mejor valorados por los participantes.

Visitando el museo he recordado como mi madre hacía trenzado, de hecho, todas las mujeres de Montuiri hacían trenzado para una fábrica de Inca...me suena algo de Seguí. Cada semana venía un señor con una furgoneta y recogía el trabajo. Las mujeres se ponían a la puerta de sus casas sentadas en una silla en la calle. Este trabajo lo hacían mi madre, mi madrina y mi abuela y se ganaban un dinerillo (Hombre, 46 años).

Familias enteras hacían trabajos en las fábricas y hoy en día se ha perdido. Es una pena. Ahora se vive del turismo que es completamente diferente. No digo que sea malo, pero es diferente a lo que teníamos antes; para mí era mejor lo de antes que lo de ahora (Mujer, 62 años).

Por otra parte, la mayoría de los participantes expresó conceptos similares con respecto al espacio si bien desde connotaciones diferentes: mientras que algunos señalaron la sensación de vacío y frialdad (desde una connotación negativa) *“Muy vacío, demasiado blanco. A mí me ha parecido frío”* -adolescente 1, 14 años-, otros destacaron favorablemente su luminosidad y amplitud: *“A mí me ha dado sensación de amplitud, luminosidad, de espacio”* -mujer, 41 años-.

Asimismo, también se describió la exposición como monótona y aburrida.

Comprensión

Según todos los participantes, y en especial aquellos sin una vinculación familiar con la industria del calzado, después de haber finalizado el recorrido expositivo no llegaron a entender cómo se fabricaba un zapato, ni de forma tradicional ni de forma industrial.

Ni idea. Lo único que queda claro es que se hacía con piel, porque hay piel (Adolescente 1, 14 años).

Después de visitar la exposición sigo sin tener ni idea cómo se fabrica un zapato (Hombre, 46 años,).

En cuanto a los hábitos de visita, reconocieron no haber leído todos los paneles disponibles porque *“no son muy llamativos, pasan desapercibidos, no quedan claros y está todo mezclado”* -mujer, 41 años-, además de tener una disposición del texto incómoda, con partes en sentido vertical.

No son demasiado atractivos. Me hubiera gustado que fueran más interactivos, o con algún dibujo o fotografía. Así como están ahora empiezas a leer y te cansas. Necesitas algo que amenice la lectura (Mujer, 32 años).

Está toda la información mezclada (Adolescente 2, 14 años).

Valoración de la exposición

En cuanto a la valoración de la exposición, todos los participantes -tanto los considerados como público potencial como los considerados como no público-

coincidieron de manera abrumadora en la sensación de desamparo y falta de información en la exposición permanente. Además, remarcaron la necesidad de disponer de más información para ayudar a entender el funcionamiento de las máquinas.

Hay mucho que ver, lo malo es que no lo entiendes [...] Me falta información. Que se indique el nombre de la máquina no me soluciona nada, no se entiende (Mujer, 63 años).

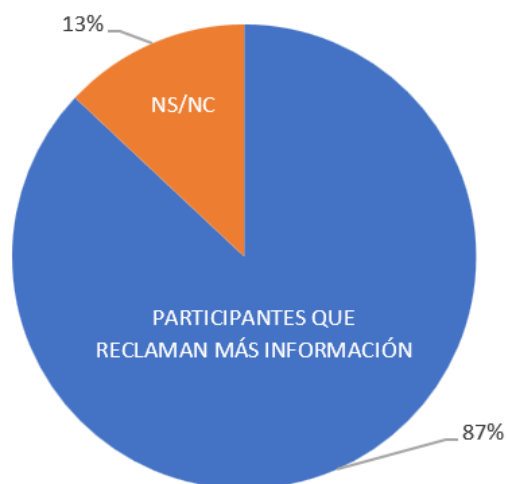
Hay muchas piezas que tienen el nombre, pero ninguna tiene una explicación clara de para qué se usaba, tampoco están clasificadas por año, ni por época. Cuando vamos a los museos, hay gente que le gusta ir a su aire, sin visita guiada, por lo que siempre es interesante que haya información por escrito (Mujer, 41 años).

De hecho, contabilizando todas las respuestas de los participantes a esta pregunta, el 87% expresó de manera espontánea la necesidad de más información en la exposición permanente. El 13% restante no se pronunció al respecto (Figura 37).

Figura 37

Porcentaje de los participantes del focus group que piden más recursos de mediación en 2018

PETICIÓN DE MÁS RECURSOS DE MEDIACIÓN, 2018 (%)



Nota. Elaboración propia.

Los participantes más habituados a la visita de museos (el público potencial) señalaron también otras deficiencias expositivas más allá de la falta de información. En concreto alertaron de la presencia de elementos extemporáneos a las piezas expuestas, como *bluetack* debajo de las herramientas, o las fichas de inventario.

Luego hay piezas que llevan bluetack. Sí, en las herramientas preindustriales. No se debería ver esto, son las herramientas que usaban las zapateras y zapateros. Ves el bluetack con piezas tan antiguas que no cuadra (Hombre, 46 años).

En el bloque de la conversación relativo a la valoración del Museo, no se constataron diferencias notables entre las puntuaciones otorgadas por el público potencial y por el no público. Sin embargo, donde sí se notaron discrepancias importantes fue entre los participantes con conocimientos específicos en el mundo del calzado, quienes puntuaron de una manera significativamente más baja el Museo. Este punto indica que aquello que determinó una peor valoración del Museo no fue tanto la familiaridad con la visita a museos sino la especialización en la temática mostrada, indicando que, a mayor conocimiento de la materia tratada, mayor capacidad crítica.

A alguien que estuviera acostumbrado a visitar museos no le recomendaría la visita de este museo tal y como está actualmente (Mujer, 60 años. Zapatera).

D. Expectativas para el nuevo museo

Inquietudes y deseos

Una de las principales inquietudes de los participantes, sobre todo de aquellos más mayores y de mediana edad, era su preocupación por que el nuevo museo fuera capaz de dar a conocer a las generaciones más jóvenes la historia de su ciudad. De hecho, mientras que los participantes de mediana y tercera edad asociaron indudablemente la ciudad de Inca con el calzado, los más jóvenes no entendieron esta asociación hasta tal punto de considerarla incorrecta, mostrando, así, una desconexión con la memoria y el pasado histórico de la localidad. Este fue el motivo por el cual se recalcó la importancia de los museos como lugares en los que se conserva el pasado y la historia de un pueblo, para que quede a disposición de las generaciones futuras cuando “ya no haya gente mayor que pueda hacerlo” -mujer, 41 años-.

Es una pena que no se explote más. La gente joven tendría que conocer la historia, por lo que habría que dar más importancia al museo para que los jóvenes se interesaran por todo esto (Mujer, 41 años).

Por otra parte, expresaron su deseo de que el nuevo museo atrajera a gente de fuera para dar a conocer la historia del calzado, que, en definitiva, asociaban con la historia de Inca.

Querría que la gente de fuera viniera para que conocieran la historia de Inca; pero tendrían que venir tanto personas locales como los turistas. Primero son los que viven aquí que deberían conocer esto. El problema es que la gente joven relaciona el ‘quarter’ con la fiesta (Hombre, 46 años).

Apuntaron que el nuevo museo podría ser interesante para grupos escolares, pero también para hacer feliz a la gente mayor, porque podría ayudarles a recordar y a rememorar una época que consideraban la más feliz de sus vidas.

Para mí el museo es importante porque es un lugar en el que he podido recordar un tiempo pasado en el que creo que la gente tenía menos, pero vivía más feliz (Mujer, 60 años).

Para mí es importante este museo porque quiero que mi hijo conozca cómo se ganaron la vida sus abuelos y bisabuelos y lo que tuvieron que pasar para conseguir tener lo que tuvieron en la vida (Mujer, 32 años).

Propuestas concretas de mejora

Las propuestas concretas de mejora se centraron en la puesta a disposición de más recursos de información para el futuro visitante, ya fuera a través de paneles explicativos, ilustraciones, vídeos, documentales y recursos interactivos. Además, señalaron la importancia de las fotografías para ayudar a comprender la exposición desde un punto de vista personal y emocional.

Nos gustaría ver más fotos. Con una foto delante puedes ponerte en la piel (Adolescente 2, 14 años).

Deberíais poner un televisor con vídeos de fábricas antiguas (Hombre, 46 años)

Asimismo, se propuso que la distribución de las máquinas se hiciera de forma ordenada, respetando la manera cómo estaban colocadas en las fábricas.

Me gustaría ver la cadena de producción de un zapato y la división por sexos de las máquinas: desde la sección de corte y aparado hasta el finalizaje (Mujer, 60 años).

Siguiendo con los recursos de mediación, se propuso también que fueran los antiguos zapateros y zapateras quienes realizaran las visitas guiadas para explicar cómo funcionaban las máquinas; de esta manera la gente podría conocer de primera mano cómo funcionaban, y, por otra parte, ayudar a que la gente mayor se sintiera importante.

En cuanto a los aspectos generales, se propuso que el Museo tuviera más color y alegría para que no resultara tan frío, además de enfocarlo como un lugar capaz de entretener.

El nuevo museo debería tener más color, más alegría, que no sea un espacio tan frío (Adolescente 2, 14 años)

Por otra parte, se habló de la necesidad de que el nuevo museo tuviera asientos para sentarse a lo largo del recorrido de la exposición.

A mí me hubiera gustado poder sentarme en algún momento (Mujer, 61 años).

Cuando vas a los museos te ponen asientos para que puedas contemplar mejor las obras de arte o leer la información en papel (Mujer, 41 años).

Finalmente se reconoció como prioritario la necesidad de dar a conocer el futuro museo a la ciudad con más publicidad y señalizando las entradas.

Se debería fomentar más información al pueblo. Falta señalización en la puerta de la entrada (Mujer, 41 años).

15.3.3.5. Encuestas Visitantes Presenciales

Los resultados del estudio de los visitantes presenciales se muestran categorizados según las temáticas tratadas en la encuesta. Se va a analizar el perfil sociodemográfico para caracterizar el público, la significancia de las visitas procedentes de Inca, los hábitos culturales y los de visita al Museo, las expectativas y experiencia durante la visita, y el uso y valoración de los servicios.

Perfil sociodemográfico

Los visitantes del Museo eran en su mayoría hombres (52,66%) si bien no representaban una diferencia significativa con las mujeres (45,03%) y aquellos visitantes que preferían no categorizarse en ninguno de los dos sexos propuestos (2,31%).

El rango de edad mayoritario de las personas encuestadas (44,72%) fue de entre 61 y 70 años. Las personas de menos de 20 años fueron las que menos visitaron el Museo (2,52%), seguidas de las de menos de 30 (6,19%) y las de menos de 40 (8,26%).

En cuanto a la procedencia, la mayoría (58,49%) provenía de la península, seguida de lejos por los residentes en Mallorca (8,03%). Si concretamos los datos por comunidades, los residentes en Cataluña fueron los que más visitaron el Museo, significando un 31,45% del total de los visitantes españoles, seguidos por otros procedentes de la Comunitat Valenciana (12,5%) y de Andalucía (11,69%). En ese momento los visitantes extranjeros representaban una minoría del total, siendo la alemana, en cualquier caso, la nacionalidad más repetida (8,49%). En cuanto a los visitantes locales, tan solo el 5,96% provenía de Inca.

En relación con la formación de los visitantes prácticamente no se apreció diferencia entre visitantes con estudios universitarios acabados (49,31%) y aquellos sin formación universitaria (50,69%). Por otra parte, la gran mayoría de los encuestados (94,46%) no tenía ninguna relación con la industria del calzado o de la piel.

En cuanto a la ocupación laboral, la mayoría de los visitantes eran jubilados (53,47%), seguidos por los trabajadores asalariados (26,62%) y por los autónomos (10,19%). Los estudiantes representaban tan solo el 3,01% del total.

Hábitos culturales

La mayoría de los visitantes dijo acudir con bastante o mucha frecuencia a museos y/o exposiciones en su lugar de residencia habitual, significando el 47,71% y el 29,36% respectivamente del total de las respuestas obtenidas.

Se obtuvieron respuestas parecidas con respecto al hábito de visitar museos y/o exposiciones durante el periodo de vacaciones, siendo el 46,33% de los encuestados el que decía visitarlos con bastante frecuencia y el 43,58% con mucha frecuencia.

Hábitos de visita en el Museo del Calzado

La gran mayoría de los encuestados (93,6%) era la primera vez que visitaba el Museo del Calzado. La manera como mayoritariamente lo habían conocido había sido o bien pasando por delante (18,32%), a través de amigos y familiares (18,11%), a través de internet (17,47%) o a través de una guía turística (16,42%).

Por otra parte, la mayoría de los encuestados (44,84%) visitó el Museo en pareja, y en menor medida, con amigos (24,84%). En cuanto a la duración de la visita, la mayoría (62,32%) dijo haber visitado el Museo en 30 minutos o menos, seguidos por aquellos que utilizaron entre 31 minutos y una hora (34,95%).

Expectativas de visita

El motivo de la visita según la mayoría (71,79%) respondía al deseo de satisfacer su curiosidad, y, a mucha distancia, para conocer la exposición permanente (21,47%).

Experiencia durante la visita

La mayoría de los encuestados (72,32%) afirmó no haberse sentido ni perdidos ni desorientados durante la visita, así como tampoco cansados o incómodos (82,62%). El 51,42% creyó haber entendido bastante bien como estaba organizada la exposición y el 53,41% tuvo la sensación de estar aprendiendo bastante. El 46,96% se sintió bastante a gusto, el 49,53% dijo haberse sorprendido bastante y el 52,83% dijo haberse divertido también bastante.

Uso y valoración de los servicios. Recursos de mediación

El recurso de mediación y/o servicios más empleados por los visitantes fueron los paneles explicativos (69,98%), seguidos de la petición de información al personal del Museo (37,64%) y la utilización de los baños (28,87%).

En lo que se refiere a los recursos o servicios que los encuestados echaron en falta durante su visita, la mayoría (57,68%) reclamó más explicaciones de las piezas expuestas y, también, aunque en menor medida, audioguías (22,70%), una guía del museo (20,8%), hojas de sala (18,44%) o una tienda (17,73%).

En cuanto a las preferencias acerca de la colección, fueron las máquinas industriales aquellas que despertaron más interés (63,43%) seguidas por las herramientas preindustriales (41,44%). En el lado opuesto, los documentos fueron los objetos que atrajeron menos a los visitantes (con un 5,56% de las respuestas).

Con el objetivo de ayudar a los encuestados a dimensionar sus futuras puntuaciones al Museo del Calzado, se les preguntó previamente por su museo favorito para que lo valoraran del 1 al 7. Los museos más citados fueron el Museo del Prado y el Museo del Louvre. El promedio ponderado de la valoración del museo favorito de los encuestados fue de 5,81 sobre 7, y la valoración del Museo del Calzado fue 4,93 sobre 7.

A continuación, se valoraron una serie de aspectos específicos del Museo: horario, diferentes servicios, señalización dentro del Museo, información y explicaciones dentro de las salas de exposición, comodidad para ver las piezas y leer los textos, ambiente general creado en las salas de exposición y trato recibido por parte del personal de sala y las informaciones obtenidas. Lo mejor valorado fue el trato recibido por parte del personal de recepción y la información aportada, con una puntuación cuyo promedio ponderado fue de 6,28 sobre 7. En el lado opuesto, lo peor valorado fueron las informaciones y las explicaciones en las salas de exposición (con un promedio ponderado de 4,63 sobre 7) y la señalización dentro del Museo (con un promedio ponderado de 4,97 sobre 7).

Con respecto al deseo de repetir la visita, se dio un empate entre los encuestados que dijeron que probablemente no volverían al Museo y los que sí (37,88%), aunque la mayoría (87,71%) consideró recomendable la visita al Museo.

Finalmente, se dio la opción de dejar un comentario. De ellos se desprendía la necesidad de los visitantes de disponer de más información y explicaciones para entender los objetos expuestos, especialmente, las máquinas.

15.3.4. Conclusiones

La redacción de las conclusiones de la fase de la evaluación previa va a estar articulada en función de las tres categorías estudiadas (personal del museo, público potencial y no público y visitantes presenciales) para dar respuesta a los objetivos específicos de cada una de ellas a partir de la triangulación de las técnicas empleadas: sondeo a pie de calle, sondeo telefónico, focus group y encuestas autoadministradas en el Museo.

15.3.4.1. Personal del Museo

Para el estudio del personal del Museo se fijó como objetivo específico analizar el funcionamiento interno de la institución (usos del Museo, recursos humanos y presupuestarios y percepción de su popularidad), caracterizar al público y conocer su experiencia desde la perspectiva de un visitante experto, a partir de la metodología del focus group. A continuación, se describen a modo de resumen las principales conclusiones.

Conclusiones respecto al funcionamiento interno de la institución

Según el personal del Museo, la institución no era respetada como un equipamiento cultural, sino que era percibida como dependencias administrativas del Ayuntamiento. Este hecho implicaba la priorización de usos no museísticos en el espacio que perjudicaban el correcto funcionamiento de una institución cultural. Además, como consecuencia, los horarios de apertura estaban supeditados a los horarios de oficina y no se correspondían con los habituales de un museo. Ligado a esto, los trabajadores no se sentían respetados como trabajadores de un museo ya que tenían que llevar a cabo otras funciones ajenas a su actividad principal.

La sensación general era que no se disponían de suficientes recursos económicos ni humanos para que el Museo funcionara correctamente. Además, se señaló la falta de continuidad en los proyectos emprendidos anteriormente debido a los constantes cambios de dirección. Como consecuencia, los inventarios estaban fragmentados, las investigaciones inacabadas y no había ninguna planificación estratégica definida.

Conclusiones respecto a la experiencia del público desde la perspectiva de un visitante experto

Según la opinión del personal del Museo, la institución había sido inaugurada sin apenas colección ni discurso museográfico, con una exposición muy pobre y, sobre todo, sin recursos de mediación, por lo que creían que la visita del público resultaba desconcertante y su experiencia, negativa.

El Museo no era especialmente popular entre la población local, sin apenas visitantes de Inca, por lo que el visitante más habitual era una persona mayor de 50 años de la península.

Como posible causa de la impopularidad del Museo se apuntó a la dificultad que experimentaba el patrimonio industrial para ser considerado al mismo nivel que otro tipo de objetos que suelen estar contenidos en museos. Se reivindicó, por lo tanto, la necesidad de visibilizar y poner más en valor el Museo como equipamiento cultural para que fuera respetado por los habitantes de Inca y por la propia administración local.

15.3.4.2. Público Potencial y No Público

Antes de exponer las conclusiones del análisis del público potencial y el no público es necesario hacer un perfil de este tipo de personas según los resultados obtenidos en el sondeo a pie de calle, el sondeo telefónico y los focus group.

En cuanto al perfil, se vio que el no público de Inca eran personas jóvenes (entre 21 y 40 años), sin estudios universitarios y trabajadores por cuenta ajena, que preferían como actividades de ocio cultural la asistencia a conciertos, al cine o la lectura general. En el lado opuesto, sus actividades de ocio menos valoradas eran la visita a las galerías de

arte, la asistencia a conferencias y la visita a museos, por lo que no tenían hábitos culturales consolidados en este sentido.

El perfil del público potencial de Inca eran personas de mediana edad, entre 40 y 50 años, trabajadores por cuenta ajena, acostumbrados a visitar museos, sobre todo cuando se encontraban de viaje.

Conclusiones respecto al grado de popularidad del Museo

Según los resultados del sondeo a pie de calle, el sondeo telefónico y los focus group, el Museo del Calzado no era popular entre la población de Inca: o bien ni siquiera era conocida su existencia, o bien era percibido como poco interesante, un lugar donde se llevaban a cabo gestiones administrativas y su contenido era infravalorado. Sin embargo, el público potencial de la localidad, acostumbrado a visitar otros museos, sí que conocía su existencia, pero no se había sentido atraído a visitarlo debido a la falta de información y al menosprecio hacia su contenido.

Conclusiones respecto a las barreras de acceso

Las principales barreras de acceso para el no público eran la percepción del concepto general de museo y la falta de hábitos culturales consolidados, según se pudo constatar en el sondeo a pie de calle, el sondeo telefónico y los focus group. Para el no público los museos eran percibidos como lugares intimidatorios, que debían de ser visitados con respeto y en silencio, y que servían para recordar y aprender.

Un dato a destacar es que en los focus group, realizados una vez efectuada la visita a la institución, la pregunta relativa a la asociación conceptual del Museo sacó a la luz unos resultados diferentes respecto a la misma pregunta efectuada en el sondeo telefónico. Para los participantes del focus group, admitiendo variaciones según la edad, un museo era un lugar donde recordar el pasado, preservar las tradiciones y guardar la historia, etc. En cambio, en las encuestas telefónicas, la gente asoció normalmente los museos con el arte, pinturas y cuadros.

El no público consideraba que los museos tenían poca visibilidad y que se les hacía poca publicidad, atribuyendo a este motivo el hecho de no visitarlos con más frecuencia, porque, en definitiva, no los tenían presentes en su día a día.

En el caso del público potencial, las principales barreras de acceso eran la falta de información específica acerca de la oferta museística y la percepción de que la visita a museos de la propia localidad era una actividad aplazable a cualquier momento.

Conclusiones respecto a la experiencia del visitante

Según los resultados de los focus group, tanto para el público potencial como el no público, lo más frustrante de la visita general a un museo era el hecho de no entender aquello que se les estaba mostrando, por lo que reclamaban más explicaciones que les

ayudaran a interpretar los objetos expuestos, así como la inclusión de más recursos visuales (fotografías, vídeos, recursos interactivos).

En cuanto a la visita concreta al Museo del Calzado, tanto el público potencial como el no público de los focus group fueron capaces de otorgar valor patrimonial a las máquinas y herramientas expuestas, pero se sintieron frustrados por no haber entendido su funcionamiento. Según ellos, la información de los paneles de la exposición era confusa, estaba desestructurada y se presentaba de manera poco atractiva hasta el punto de que no se entendía su contenido ni se conseguía conocer la historia de la ciudad ni el procedimiento de fabricación del calzado.

Los aspectos más valorados del Museo del Calzado fueron la historia que representa, la especificidad de los objetos de su colección, la amplitud del espacio y su luminosidad. En el lado opuesto, los aspectos menos valorados fueron la falta de información, el desorden, la confusión del discurso expositivo, los errores expositivos, la monotonía del espacio y la falta de mobiliario de descanso.

Los visitantes más críticos fueron, por una parte, aquellos con hábitos culturales más consolidados (público potencial) y, sobre todo, los participantes con conocimientos acerca de la industria del calzado, indicando que a mayor conocimiento de la materia tratada, mayor capacidad crítica.

Conclusiones respecto a las inquietudes, necesidades, deseos y propuestas respecto a la redefinición museológica de la institución

Para el nuevo museo, los participantes del focus group pidieron sobre todo más información en forma de explicaciones, imágenes, fotografías, vídeos, documentales y recursos interactivos; más color, alegría y mobiliario de descanso. Se comentó también la necesidad de dar más visibilidad y publicidad al Museo, señalizándolo exteriormente y con señales viales, reivindicándolo como un sitio para la gente del pueblo, en primer lugar, y luego para los extranjeros, a quienes también se quería dar a conocer su historia.

Se consideró que el nuevo museo podría ser interesante para que los grupos escolares aprendieran de su pasado y también para hacer feliz a la gente más mayor, ayudándoles a recordar su historia. Asimismo se señaló que la principal utilidad del futuro museo debía de ser guardar la memoria y conservar la historia y las tradiciones para las generaciones futuras.

Finalmente se puede concluir que la aplicación de las metodologías anteriormente señaladas (sondeo a pie de calle, sondeo telefónico y focus group) significaron un primer acercamiento fructífero con la comunidad de referencia del Museo y se estableció una vía de comunicación efectiva con el no público.

15.3.4.3. Visitantes Presenciales

Las conclusiones respecto al estudio de los visitantes presenciales, realizado a partir del análisis de las encuestas autoadministradas en el mismo museo al finalizar las visitas, se van a articular en función de los objetivos específicos descritos.

Conclusiones respecto el perfil sociodemográfico del público

En primer lugar, los resultados de las encuestas permitieron caracterizar el perfil tipo del visitante presencial del Museo del Calzado durante la fase de evaluación previa. Se trataba principalmente de un hombre jubilado, de entre 61 y 70 años, procedente de la península y sin ninguna vinculación con la industria del calzado. Era una persona acostumbrada a visitar museos y exposiciones tanto en su lugar de residencia como, preferentemente, cuando se encontraba de viaje, y era la primera vez que acudía al Museo de Inca, que había conocido por casualidad al pasar por delante con su pareja, y al que había entrado con el objetivo de satisfacer su curiosidad.

Durante la fase de evaluación previa prácticamente no se registraron visitantes extranjeros, y si se hizo, fueron predominantemente alemanes. También merece una reflexión más detallada el patrón de edad registrado, pues se constató una predominancia muy destacada de los visitantes de mayor edad, en detrimento de los más jóvenes. A medida que iba aumentando el rango de edades, mayor incidencia de los visitantes, hasta llegar, sin embargo, a los mayores de 70 años, en donde se volvía a detectar una bajada muy significativa.

Conclusiones respecto a la significancia de las visitas procedentes de la comunidad de referencia

En cuanto a la significancia de las visitas procedentes de los habitantes de Inca, la comunidad de referencia del Museo, hay que decir que en ese periodo fue muy poca. Los resultados de la encuesta muestran que durante la fase de evaluación previa los visitantes inqueros fueron minoritarios hasta el punto de estar por debajo, incluso, de los visitantes procedentes de Alemania.

Conclusiones respecto a la experiencia de la visita

En cuanto a la experiencia y hábitos de consumo, la mayoría de visitas en este periodo eran cortas, de no más de media hora, tiempo en el que los visitantes dijeron no sentirse demasiado cansados, incómodos, perdidos o desorientados. Además, la mayoría dijo haber entendido bastante bien cómo estaba organizada la exposición y haber aprendido bastante. Por otra parte, también la mayoría dijo sentirse bastante a gusto, haberse divertido y haberse sorprendido bastante.

Los elementos de mediación que más utilizaron los encuestados fueron los paneles explicativos y la solicitud de información al personal del Museo. Sin embargo, la mayoría de los visitantes reclamó más explicaciones e información acerca de la

exposición, sobre todo a través de audioguías, guía escrita del Museo y hojas de sala. Por otra parte, las máquinas industriales y las herramientas preindustriales fueron los objetos que suscitaron más interés entre el público.

Conclusiones respecto a la valoración de los usos y servicios del Museo

En cuanto a las valoraciones, los visitantes puntuaron el Museo del Calzado significativamente por debajo de su museo favorito, es decir, el Prado o el Louvre. En relación con los servicios específicos del Museo del Calzado, el mejor valorado fue el trato recibido por el personal de recepción. En el lado opuesto, los servicios peor valorados por los encuestados fueron la información en las salas de exposición y la señalización dentro del Museo. Aunque hubo disparidad de criterios entre los encuestados que probablemente sí volverían al Museo y los que no, la mayoría consideró recomendable la visita.

Conclusiones respecto a las mejoras a implementar en la redefinición de la institución

La mayor carencia del Museo, según los visitantes, era la falta de información, por lo que se estableció como prioritario la mejora de los recursos de mediación en forma de paneles, cartelas, audioguías o guías de sala. Asimismo, se detectó la necesidad de mejorar la señalización interior del Museo para ayudar a la circulación dentro del edificio.

Las máquinas industriales fueron los objetos que más llamaron la atención de los visitantes, por lo que también se consideró necesario reforzar su protagonismo en los cambios expositivos.

15.3.5. Recomendaciones

Un análisis comparativo de las conclusiones de los diferentes estudios de la fase de evaluación previa (personal, público potencial y no público y público presencial) determina la formulación de una serie de recomendaciones y conclusiones generales como punto de partida para la siguiente etapa del proyecto de renovación museológica de la institución.

Problemas del Museo

- Percepción social del museo en el imaginario colectivo de la localidad como un lugar intimidatorio, serio y distante.
- Desconocimiento, indiferencia o infravaloración del Museo del Calzado de Inca por parte de la población.
- Población general de Inca poco habituada a la visita a Museos.

- Público potencial de Inca no atraído por la visita al Museo del Calzado por falta de información o por considerarlo de poco interés.
- Presencia muy minoritaria de público joven o de la localidad.
- Priorización de usos administrativos en las dependencias del Museo en detrimento de las funciones culturales que condiciona horarios y funciones del personal.
- Discontinuidad en los proyectos emprendidos.
- Inventarios y catálogos de la colección fragmentados o erróneos.
- Poca atrapabilidad del Museo (visitas cortas).
- Experiencia de visita no satisfactoria principalmente por la falta de información y señalización.
- Exposición permanente poco atractiva, poco visual, poco interactiva, desorganizada, confusa y fría.
- Valoración general baja del Museo.
- Desconexión de los jóvenes con la memoria y el pasado histórico de la localidad.
- Preocupación de las generaciones de mediana y tercera edad por traspasar su legado histórico y patrimonial a las generaciones más jóvenes.

Propuestas concretas para el nuevo proyecto museográfico y museológico

- Poner en valor el Museo como herramienta para conservar la memoria histórica y el patrimonio industrial de la localidad.
- Reivindicar y priorizar la función museística del Museo limitando las actividades no directamente culturales.
- Mejorar la documentación y reforzar la investigación de la colección del Museo.
- Depurar del Museo todos los objetos que no tengan una relación directa con la colección.
- Concebir un discurso museográfico en positivo sobre la historia industrial de la comarca
- Reordenar el discurso expositivo aplicando un criterio temático y cronológico.

- Conectar emocionalmente a los habitantes de la localidad con la nueva exposición a través de su participación directa en el nuevo diseño museográfico mediante fotografías personales, historias propias, nuevas donaciones, etc.
- Incorporar más color, más alegría y más emoción al diseño expositivo.
- Mejorar la señalización exterior e interior del Museo.
- Adaptar el mobiliario expositivo a la normativa básica de accesibilidad.
- Incorporar mobiliario de descanso.
- Crear recursos de mediación adaptados al nuevo discurso expositivo: paneles, cartelas, guías de sala, recursos audiovisuales, fotografías, dibujos, etc.
- Mejorar la publicidad del Museo para llegar en primer lugar a los habitantes de Inca y luego a los extranjeros.

15.4. Conceptualización del Nuevo Proyecto Museológico

Tras la fase de diagnóstico inicial y evaluación previa descritas, se llevó a cabo la conceptualización del nuevo proyecto museológico. Para ello, se decidió también tener en cuenta los requisitos expresados en la Ley 4/2003 de 26 de Marzo de Museos de las Islas Baleares, para la consideración oficial de una institución museística y/o colección museográfica:

- a) Disponer de un plan director del centro museístico.
- b) Bienes muebles y/o colecciones suficientes y adecuados al ámbito y a los objetivos del museo y en su proyecto museográfico.
- c) Inmueble adecuado destinado a sede del museo con carácter permanente.
- d) Presupuesto y personal suficiente que garantice su funcionamiento.
- e) Dirección, conservación y mantenimiento a cargo de personal cualificado, la formación y conocimientos del que se ajusten a los contenidos del museo.
- f) Inventario de los fondos.
- g) Exposición ordenada de las colecciones.
- h) Fondos accesibles para la investigación, la consulta, la enseñanza, la divulgación y el disfrute público.
- e) Horario de visita pública.
- j) Medidas de seguridad adecuadas y suficientes para sus fondos.

k) Organización de actividades para la difusión y conocimiento de sus fondos.

l) Estatutos o normas de organización y gobierno.

m) Disponer de un plan anual de actividades.

La conceptualización del nuevo proyecto museológico respondió a una triple motivación: dar respuesta a las problemáticas detectadas por la dirección del Museo en el proceso de diagnóstico, a las conclusiones obtenidas en la fase de evaluación previa del estudio de público, y a los requerimientos de la Ley de Museos de las Islas Baleares.

Esta triple influencia respondía, en definitiva, a la idea de contar con las aportaciones de las voces internas y externas del Museo (O'Neill, 2017) para plantear una serie de líneas de acción que tenían como objetivo mejorar aquellos aspectos diagnosticados y reorientar el Museo hacia los postulados de la Sociomuseología.

A partir de lo dicho, los principales ejes sobre los que versaron los cambios a implementar fueron la gestión del museo, la relación con el público y su comunidad y el diseño de una nueva exposición permanente con nuevos recursos de mediación.

15.4.1. Implementación de Cambios en el Ámbito de la Gestión y de la Documentación.

Reglamento de usos del Museo

En la fase de evaluación previa del estudio de público había salido a la luz que uno de los principales problemas del Museo era que debía de compartir sus espacios con funciones y actividades que no tenían nada que ver con las museísticas, influyendo negativamente en su valoración como una institución cultural. Ante la falta de regulación interna del Museo, una de las primeras acciones emprendidas en el ámbito de la gestión fue la aprobación de un reglamento y condiciones de uso para la cesión de sus espacios. Se publicó en el BOIB del 20 de septiembre de 2018 el primer reglamento del Museo. Con este documento se pretendían regular los usos que se hacían del Museo con la finalidad de que éste fuera valorado como tal, se protegiera su patrimonio y se respetaran a sus visitantes.

Uno de los puntos más interesantes estaba contemplado en los artículos 3 y 4, ya que se detallaban las condiciones en las que se podían ceder determinados espacios, poniendo siempre por delante las necesidades propias de la institución.

Artículo 3. Uso de los espacios y personas destinatarias. Los espacios del Museo del Calzado podrán ser utilizados para la realización puntual de actividades y actos diversos (jornadas, cursos, ruedas de prensa, conferencias...) por parte de empresas, entidades públicas o privadas, personas físicas o jurídicas, o asociaciones, entre otros. Toda actividad realizada en los espacios del Museo del Calzado será sin

ánimo de lucro. Siempre prevalecerá cualquier actividad propia del Museo del Calzado en los espacios ofrecidos. Quedan expresamente excluidas las actividades que pongan en peligro la integridad del Museo o de su contenido, por su volumen de ruido, que puedan implicar conductas vandálicas o cualquier otro motivo, o las que pongan en peligro la integridad física del personal o de las personas asistentes. Podrán solicitar la utilización de los espacios del Museo del Calzado las entidades públicas, las entidades privadas, las personas físicas, las personas jurídicas, así como asociaciones.

Artículo 4. Espacios. Queda excluido de uso el espacio de la sala de exposición permanente, situada en el primer piso del Museo. Este espacio se destina a la propia colección y exhibiciones del Museo, así como actos relacionados directamente con la actividad museística o su difusión. Por sus características formales, distribución y contenido patrimonial no se permitirá hacer otros usos en este espacio. Asimismo, también se excluye la sala de exposiciones temporales por las mismas razones.

En el reglamento de usos se incluía una descripción del procedimiento a seguir para solicitar el uso del Museo bajo los requisitos expresados, una descripción de las faltas que se cometerían de no cumplir la normativa, así como una descripción de las sanciones aplicables.

Colección y documentación

Tanto en la diagnosis inicial como en el estudio del personal del Museo, se había constatado que la institución no disponía ni de un inventario ni de un catálogo completo de su colección correctamente documentado. Esta circunstancia se había hecho también evidente por los comentarios de varios de los colaboradores -antiguos zapateros y zapateras- que empezaron a frecuentar en ese momento el Museo y que habían manifestado que la escueta información que acompañaba a los objetos expuestos era, en muchos casos, errónea.

A mediados de 2018 se procedió a una primera revisión del inventario de la maquinaria industrial del Museo. La revisión de 88 de las máquinas que formaban parte de la colección del Museo fue encargada a Ikusmira Ondarea, una empresa bilbaína especializada en patrimonio industrial que ya había emprendido proyectos similares en el País Vasco.

Además, se llevó a cabo una revisión de la información relativa a los objetos de la colección gracias a la acción voluntaria de los citados colaboradores vinculados a la industria del calzado (Figura 38). Esta iniciativa respondía a una de las propuestas surgidas en el transcurso de los focus group del público potencial y no público en los que se comentó la necesidad de devolver un papel protagonista a los trabajadores de la industria del calzado de la comarca, en la línea de los preceptos de la Sociomuseología acerca de la construcción del conocimiento en concomitancia con las voces externas de la institución.

Figura 38

Antiguo trabajador de la industria del calzado, ejerciendo como voluntario en la catalogación de la colección



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

En esta fase del proceso se contó también con la asesoría del Área de Museos del Consell de Mallorca, desde donde se propuso la posibilidad de que el Museo se convirtiera en la principal institución industrial de la isla, decidiéndose ampliar el ámbito temático de la colección. El objetivo era mostrar también objetos vinculados a las industrias auxiliares del calzado, para poder albergar una colección que fuera más allá de la fabricación expresa del zapato y abarcara la realidad de otras industrias imprescindibles para la industria que nos ocupa. Esta propuesta ya se había visto en Rebassa y Rosselló (2015), quienes incluso llegaron a proponer que el Museo fuera asimilado en el ámbito autonómico.

Con la ampliación temática se vio la necesidad de cambiar también el nombre de la institución, entonces conocida como “Museo del Calzado y de la Piel”, para pasar a denominarse “Museo del Calzado y de la Industria”.

Las industrias auxiliares son aquellas que nacieron para dar respuesta a las necesidades de la industria del calzado propiamente dicha y que fueron evolucionando paralelamente, alcanzando una gran importancia en el tejido industrial de la comarca. Se trata de curtidurías, empresas de gomas, empresas de trenzado de piel, empresas de gráficas para fabricar las cajas de cartón de los zapatos, así como libros de cuentas, empresas de fabricación y distribución de complementos (cordones, betunes, hebillas,

hilos, tintes, fresas para las máquinas, etc.), mecánicos especializados, representantes de calzado, modelos, etc.

En 2018 se inició una búsqueda de donantes o cedentes de objetos vinculados a estas industrias auxiliares con el objetivo de poderlos incluir ya en la nueva reconceptualización del discurso museográfico de la exposición permanente. Se consiguió documentación donada por Mercedes Lara; tarjetas y albaranes de empresas vinculadas donadas por Bernat Mateu; muestrarios de lazos y complementos de calzado, libros sobre el oficio de la curtiduría de piel, una colección de ejemplares de las revistas *Moda y Línea*, *Ars Sutoria*, *Novus*, *Elda Creadora* y *Creazioni* donados por Antoni y Magdalena Tomàs; un extensómetro para probar la elasticidad de las gomas, suelas y tacones de goma donados por Bartolomé Pol; un cuadro sobre las partes del modelo de zapato Goodyear donado por Pep Rotger; y modelos de zapatos actuales donados por Camper, Bestard, Mallorca Shoes SL, Lottusse, Alta Zapatería Balear SL, Calçats Comes y TLB Mallorca (Libro de registro, Museo del Calzado).

Una de las donaciones más valiosas fue una colección de zapatos pertenecientes a una gran variedad de fábricas que estuvieron activas en Mallorca durante el siglo XX (la mayoría ya desaparecidas) y que formaron parte de AFACA (Asociación de Auxiliares y Fabricantes de Calzado de Mallorca). Fue precisamente AFACA la que la realizó, junto una aportación económica para el nuevo proyecto expositivo.

La importancia de la donación iba más allá del gran valor patrimonial de la colección en sí o del capital aportado. Se trataba de un gesto simbólico de gran porque significaba un acercamiento, a nivel institucional, entre el Museo, que hasta el momento no había contado con ninguna colaboración de este tipo, y el sector de la industria del calzado. Este hecho se interpretó como un primer puente tendido entre el Museo y su comunidad a partir de la colaboración con la asociación más importante de fabricantes de calzado de la isla.

Además de dicha donación, otra empresa de calzado aún activa, Lottusse, cedió como intermediario de la familia Fluxá, una importante colección de obras de arte inspiradas en hormas de zapatos. La colección había formado parte de una iniciativa expositiva llamada “Transfharma”. Se cedieron obras de artistas de la talla de Chema Madoz o Louise Bourgeois, entre otros.

Asimismo, se revisó la colección del Museo no expuesta y guardada en el almacén para intentar encontrar objetos vinculados con las industrias auxiliares cedidos anteriormente. En este proceso de selección e incorporación de nuevos objetos para la exposición permanente se detectó el deterioro de algunos documentos o piezas en cartón o papel, motivo por el que se encargó la restauración y un tratamiento para la conservación preventiva.

Para seguir dando respuesta a la necesidad de dignificar el Museo como un espacio esencialmente cultural, se empezó un proceso de limpieza, depuración y ordenación del

almacén. En este proceso fueron devueltos a sus respectivas áreas del Ayuntamiento muchos de los objetos amontonados desde hacía tiempo con el objetivo de liberar el almacén y dejar espacio exclusivamente la colección del Museo (Figura 39, 40 y 41).

Figura 39

Estado del almacén antes del proceso de limpieza



Nota. Fotografía de la autora, 2019.

Figura 40

Proceso de limpieza y reordenación del almacén



Nota. Fotografía de la autora, 2019.

Figura 41

Estado del almacén tras el proceso de limpieza



Nota. Fotografía de la autora, 2020.

15.4.2. Implementación de Cambios en el Ámbito Museográfico

La nueva exposición permanente

Uno de los principales proyectos llevados a cabo fue la reordenación y redefinición de la museografía de la exposición permanente. Para la consecución de este proyecto se emprendió un trabajo colaborativo entre el equipo directivo del Museo -especialistas en museología-, y la comunidad. Para conseguirlo, se emprendieron una serie de acciones encaminadas a involucrar al pueblo. Como se ha descrito, el objetivo era que los habitantes del municipio se reapropiaran de su museo y se vincularan activamente en el proceso de redefinición de la institución. Era un proyecto de renovación museográfica y de contenidos que implicaba la participación de colectivos en situación de vulnerabilidad y personas de un mismo entorno con el fin de favorecer procesos de transformación social, creando nexos entre la comunidad y la institución.

Tanto en el diseño de la nueva museografía como en la elaboración de los contenidos, se tuvieron en cuenta las conclusiones extraídas de la fase de evaluación previa del estudio de público anteriormente citadas y las consideraciones de algunos de los principales agentes de la industria del calzado de la zona. Por este motivo, se mantuvieron varias reuniones con AFACA, de las que se desprendió la necesidad de proyectar un museo vivo, con una exposición que, aunque contase la historia real del sector, fuera capaz de mantener un punto de vista optimista relativo a las empresas que todavía seguían activas con el objetivo de visibilizar y revitalizar la industria del calzado en Mallorca.

Además, se contó con el apoyo de varios especialistas de la comarca que colaboraron en el proceso de creación de la nueva exposición permanente. El historiador Miquel Pieras participó en la documentación y la revisión de los contenidos, y los voluntarios asesores técnicos en calzado -Pau Rotger, Pep Rotger y Jordi Guirado (antiguos zapateros)-, supervisaron la corrección de los contenidos específicos relativos a los procesos de fabricación del calzado y la correcta exhibición de la maquinaria y objetos relacionados con la industria.

Una de las primeras acciones emprendidas fue la convocatoria de un concurso para seleccionar a la empresa encargada llevar a cabo el diseño, la producción y el montaje de la nueva exposición a partir del discurso museográfico ideado por la dirección del Museo, que a su vez daba respuesta a las necesidades descritas.

La empresa seleccionada fue GO + GO, formada por Tatum y Golomb, que, ante la falta de recursos económicos iniciales, tuvo el difícil reto de reutilizar buena parte del mobiliario expositivo disponible, transformándolo para adaptarlo a la nueva museografía.

Con el doble objetivo de involucrar a un nuevo colectivo de la comunidad y al mismo tiempo optimizar recursos, para la realización de algunos trabajos de producción y montaje de la nueva exposición, se contó con los estudiantes de carpintería del

proyecto de formación “Es Grop” -un proyecto de la Conferencia Sectorial, el Ayuntamiento de Inca y la participación del SOIB- y con la brigada del Ayuntamiento de Inca, que también llevó a cabo algunos trabajos de pintura.

Propuesta expositiva

La nueva muestra permanente se planteó con un discurso expositivo que buscaba no solo contar la historia de la industria de la comarca, sino dar a conocer las pequeñas historias personales que se escondían detrás de cada objeto donado o cedido al Museo. Cada uno de ellos estaba ligado a la identidad de un pueblo que había hecho del calzado su motor de vida.

Así pues, los objetivos conceptuales de la nueva museografía eran:

- Fomentar la participación de la comunidad en el proceso de redefinición del Museo y en la materialización del nuevo proyecto expositivo a través de la colaboración con asociaciones y demás organismos.
- Crear un discurso acerca de la historia de la industria del calzado consensuado a partir de un diálogo con la comunidad.
- Incorporar las peticiones de la comunidad detectadas en la fase de evaluación previa del estudio de público.
- Conservar, poner en valor y difundir el patrimonio material e inmaterial vinculado a los procesos industriales y preindustriales de fabricación del calzado.
- Rendir homenaje a los zapateros, zapateras y demás oficios relacionados con la industria del calzado en Mallorca con un memorial de fotografías aportadas mediante un llamamiento popular.
- Reconfortar a las personas vinculadas a la industria del calzado y que habían sufrido la crisis del sector.
- Visibilizar el trabajo realizado por las mujeres en la industria del calzado.
- Promover y potenciar los valores tradicionales ligados a esta herencia tradicional identitaria, facilitando la comprensión de estos conocimientos mediante herramientas de mediación accesibles.
- Crear un nexo y espacio de encuentro entre personas que se han dedicado al mundo del zapato y las nuevas generaciones, fomentando las relaciones intergeneracionales.
- Conectar la memoria patrimonial de la localidad con las generaciones más jóvenes.

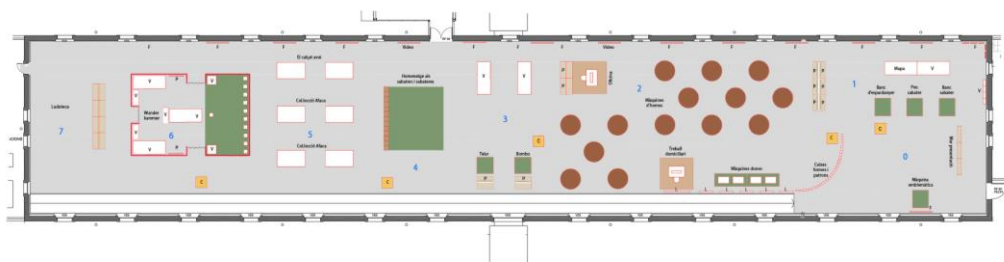
Como objetivos técnicos:

- Presentar de forma clara y ordenada la colección permanente del Museo del Calzado a partir del nuevo discurso expositivo.
- Reutilizar el mobiliario expositivo disponible y optimizar los recursos existentes.
- Sustituir la antigua señalización.
- Dotar al Museo de un mobiliario de exposiciones accesible.
- Crear una nueva señalización que identifique al centro como el Museo del Calzado y de la Industria para tener una mayor proyección fuera del ámbito local.
- Documentar la forma de utilización de diferentes piezas de la colección del Museo (herramientas preindustriales, bocetos, objetos de industrias auxiliares, máquinas industriales) a partir de la realización de entrevistas a antiguos zapateros y zapateras.
- Ofrecer un producto cultural satisfactorio a los visitantes.

El nuevo discurso expositivo se dividió en siete ámbitos que se desarrollaron en 800 m² a lo largo de una única sala para mostrar el pasado, el presente y el futuro de la industria del calzado y de sus industrias auxiliares en la comarca (Figura 42, 43 y 44).

Figura 42

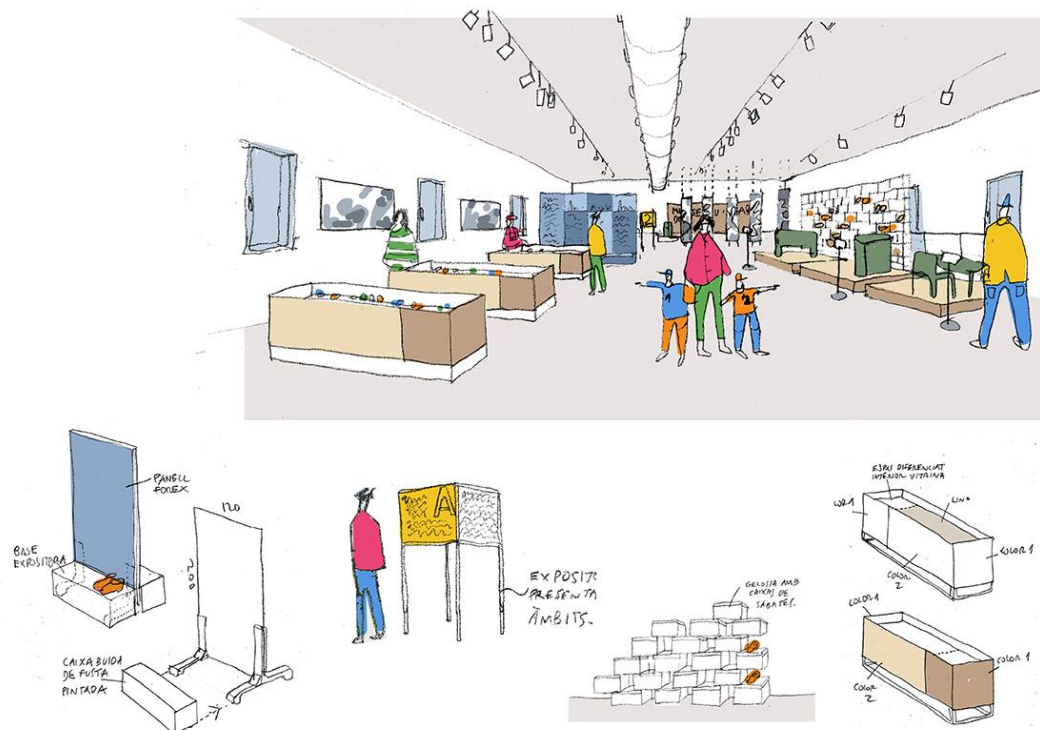
Planta del nuevo proyecto expositivo permanente realizado por Tatum & Golomb



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

Figura 43

Perspectiva baja del proyecto en el que se especifica la manera de reutilizar algunos de los elementos expositivos existentes realizada por Tatum & Golomn



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

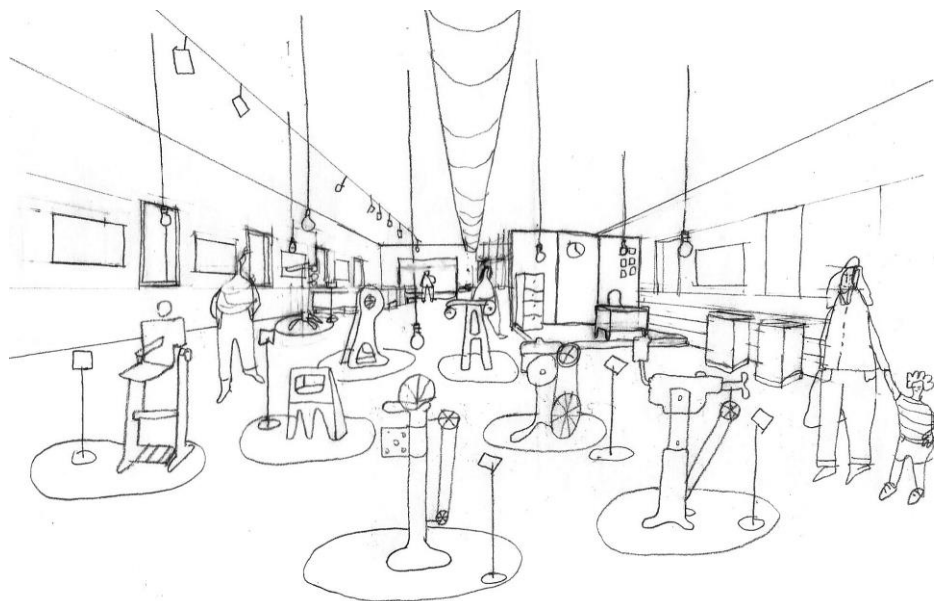
En el primero de los ámbitos, se hizo una presentación del Museo y un breve recorrido por el nacimiento y evolución histórica del calzado.

El siguiente, trató la evolución concreta de la industria del calzado. Aquí se explicó la historia del calzado en Inca y Mallorca, el funcionamiento de un taller tradicional, la fabricación manual y semimanual del calzado, y el proceso de mecanización y su influencia en el producto.

En el ámbito tres se explicó el proceso de fabricación del calzado. Se mostraron los diferentes espacios de trabajo (fábrica, taller y casa), las características propias del calzado realizado en Inca y se enseñó, a partir de las máquinas de las que disponía el Museo, la manera cómo se realizaba el zapato más característico de la zona, - el llamado “Goodyear” en referencia a su inventor- y conocido por su gran calidad, elegancia, comodidad y su doble costura con la que se ensamblan las diferentes partes del zapato.

Figura 44

Diseño del proyecto ganador para la museografía de la nueva exposición permanente realizado por Tatum & Golomb



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

En el cuatro se centró en las fábricas auxiliares. Se otorgó especial importancia al trabajo de los curtidores y a la piel, además de mostrar otro tipo de industrias auxiliares: fabricantes de cordones, tacones, gráficas, publicidad, representantes, etc. En este ámbito también se narró la gran importancia que tuvo la incorporación de la electricidad en el proceso de fabricación del calzado.

El ámbito cinco se dedicó a las personas. Se trató de la vida en la fábrica en relación con las etapas vitales y profesionales, además de explicar las relaciones interpersonales y su vinculación emocional con el oficio. También se habló de los fenómenos del asociacionismo empresarial y social surgido de la industria del calzado y que dio pie al nacimiento de clubs deportivos, culturales, etc. La idea era dedicar un espacio importante dentro del nuevo recorrido expositivo a las personas que habían hecho posible, generación tras generación, la transmisión de unos conocimientos vinculados a los diferentes oficios relacionados con el mundo del calzado y sus industrias auxiliares, erigiéndose como un signo de identidad de la industrialización en Mallorca.

Como se ha señalado, una de las cuestiones detectadas en la evaluación previa fue la necesidad de reconocer la labor de aquellos que dedicaron su vida a la industria del calzado. La comarca del Raiguer había vivido en los últimos años el cierre de numerosas fábricas como consecuencia de la pérdida de competitividad frente a nuevos modelos de producción, lo que además había dejado huella en una sociedad que durante décadas había estructurado toda su vida -social y profesional-, en torno al calzado. Con el objetivo de visibilizar y reconocer el trabajo de estas personas, se decidió hacer un

llamamiento popular a través de redes sociales -Facebook, Twitter-, canales de noticias, mailing y prensa local, para recibir fotografías de antiguos zapateros y zapateras destinadas a formar parte de un memorial fotográfico de homenaje que se iba a exponer en el Museo (Figura 45 y 46).

Figura 45

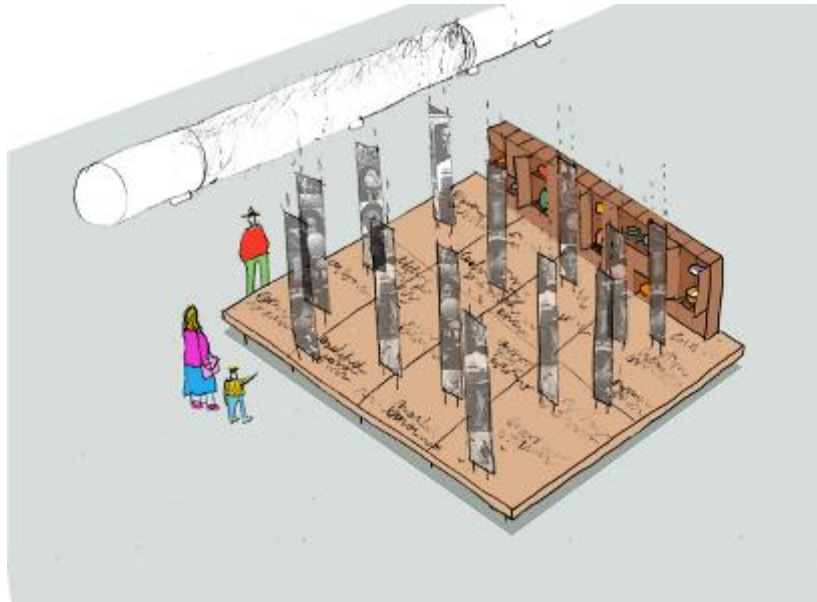
Cartel de la llamada popular para la recepción de fotografías par el memorial fotográfico de homenaje



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

Figura 46

Esbozo del proyecto del Memorial Fotográfico de Homenaje realizado por Tatum & Golomb



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

El ámbito seis se dedicó al producto acabado. Aquí se interrelacionó la evolución del calzado con la evolución de la moda, y se mostró la colección de zapatos donada por AFACA. Además, se describieron los principales fabricantes de la comarca con sus características específicas, y se reservó un apartado para hablar del calzado en la actualidad, mostrando una industria que aún seguía viva a pesar de las dificultades.

En este ámbito seis se añadió un subámbito dedicado a la comercialización del producto. Se podían ver revistas de moda de calzado, algunas de ellas, muy importantes, editadas en Mallorca, como *Moda y Línea*. Además, se incluyó todo un apartado dedicado a la evolución publicitaria del sector.

El ámbito siete fue el llamado “Wunderkammer” o cámara de las maravillas del calzado. Inspirado en los gabinetes de curiosidades del siglo XVI y XVII que dieron origen a los museos de ciencias y arte, la particular cámara de las maravillas del Museo mostraba una selección de objetos curiosos vinculados con el calzado, procedentes de varias colecciones particulares. Se mostraban zapatos especiales, curiosos o fantásticos, zapatos en miniatura, zapatos enormes, curiosidades del mundo del calzado, la colección de arte donada por la familia Fluxà a través de Lottusse “Transfharma”, y varias obras de arte inspiradas en los zapatos “Pelotas” de Camper.

Finalmente, el recorrido acababa con un espacio didáctico llamado “Sabateca” en el que los visitantes podían ampliar los conocimientos adquiridos a lo largo de la exposición de una manera lúdica. Si bien todos los nuevos ámbitos se reinaugaron en

noviembre de 2018 (Figura 47, 48, 49), la *sabateca* requirió todo un año de trabajo específico, por lo que fue presentada en octubre de 2019.

Figura 47

Momento del montaje de la nueva exposición permanente



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

Figura 48

Estudiantes de carpintería del proyecto de formación “Es Grop” trabajando en el nuevo mobiliario expositivo del Museo.



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

Figura 49

Proceso de montaje de la nueva museografía mediante la colaboración voluntaria de empresarios del barrio. Reubicación de la maquinaria existente



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

15.4.3. Implementación de Cambios en el Ámbito de la Difusión y de la Comunicación

Con el nuevo ámbito temático del Museo, que abarcaba ahora una concepción de la industria del calzado más amplia, se decidió adaptar el logo para que reflejara el inicio de una nueva etapa (Figura 50).

Figura 50

Nuevo logo del Museo del Calzado y de la Industria



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

La fase de evaluación previa del estudio de público había sacado a la luz la necesidad de desvincular el Museo del resto de dependencias municipales para dotarlo de una identidad cultural propia. Antes de la realización del estudio, el Museo no tenía ni página web ni redes sociales propias, sino que compartía estos canales con las demás áreas del Ayuntamiento. La web de un museo es hoy en día su carta de presentación. Debe de ser atractiva, útil, con información práctica y que sirva como contenedor de documentación, noticias e investigaciones generadas en torno a su colección.

En 2018 se consiguió negociar con el Ayuntamiento para que el Museo pudiera tener página web y redes sociales propias, gestionadas de manera independiente a las del resto del consistorio.

Además, como se ha señalado, la fase de evaluación previa sirvió para constatar que muchos de los habitantes del municipio deseaban que el Museo fuera conocido no solo entre los locales, sino también entre turistas, de tal manera que la institución sirviera para conservar la memoria del pueblo y atraer turismo a la localidad (ver focus group). Por este motivo, la nueva web se presentó en catalán, castellano, inglés y alemán.

La web, estrenada en noviembre de 2018, ya con el nuevo logo, presentaba nuevo diseño y nueva distribución de las secciones. En ellas destacaba un apartado sobre aspectos relativos a la visita, historia y misión, equipo, cesión de espacios, memorias anuales, como colaborar, etc., otra sección sobre las diferentes colecciones, una recopilación de exposiciones pasadas, presentes y futuras, un apartado de didáctica y difusión, agenda y finalmente la mediateca: un espacio en que se contenían los vídeos generados en el Museo, una recopilación de prensa, un archivo fotográfico y un repositorio de las investigaciones en torno a la temática del Museo.

También resolviendo a las necesidades detectadas en las fases previas, se mejoró la señalización interna y externa del Museo con la instalación de nuevas señales de tráfico para indicar la ubicación del centro y varios paneles explicativos en las dos entradas del Museo (Figura 51).

Figura 51

Señalización externa del Museo instalada en 2018



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

15.4.4. Presupuesto para la Realización del Nuevo Proyecto Expositivo

Para la realización del nuevo proyecto museográfico de la exposición permanente, el Ayuntamiento de Inca hizo una aportación de 16.400 EUR, de los cuales 12.000 EUR se destinaron al concurso del nuevo diseño museográfico y su ejecución; 2.400 EUR al concurso de ilustradores y 2.000 EUR a trabajos especializados en documentación (Documentación interna Museo del Calzado).

Además, se consiguieron dos subvenciones del Consell de Mallorca destinadas a sufragar parte de los gastos de la nueva museografía. La primera, de 7.594,81 EUR (BOIB, 28 de junio de 2018) del Fondo de Inversiones para la dotación de equipamientos de los museos municipales, con la que se pagó parte de las nuevas vitrinas destinadas a albergar la colección de AFACA. La segunda, de 9.982,50 EUR (BOIB, 7 de junio de 2018), para la realización de proyectos culturales, con la que se pagó el Memorial Fotográfico de Homenaje a los antiguos zapateros y zapateras. También fue el Consell de Mallorca el encargado de pagar el documental “La magia de las máquinas”, aportando 3.500 EUR.

Por otra parte, a medida que fue avanzando el desarrollo del proyecto, se consiguieron más apoyos comunitarios y privados. Se consiguió el apoyo de algunas de las principales empresas y asociaciones de la comarca que realizaron aportaciones o donaciones, tanto en especies como económicas, destinadas a la nueva museografía. Así pues, a las donaciones ya realizadas por AFACA (10.000 EUR), se sumaron Camper (5.000 EUR), Viva Hotels (3.000 EUR), Caixa Colonya (1.800 EUR) y Gràfiques Garcia (5.500 EUR en trabajos) (Documentación interna Museo del Calzado).

Por lo tanto, el total del presupuesto dedicado a la nueva exposición permanente del Museo fue de 62.777 EUR, completado con otras aportaciones en especie y trabajos voluntarios.

15.5. Evaluación formativa

Durante el desarrollo del nuevo concepto museológico se vio la posibilidad de someter a evaluación formativa los nuevos recursos de mediación. La evaluación formativa, recordemos, es el proceso mediante el cual se puede obtener información sobre las reacciones de los visitantes a los prototipos de paneles, cartelas, imágenes, textos, etc. (Pérez Santos, 2000, p. 154). Esta idea está en sintonía con lo expresado por otros autores como Asensio (2000) y Nardi (2015), sobre la importancia del diseño museográfico en la percepción de la exposición por parte del público y, por consiguiente, en el tipo de experiencia adquirida por los visitantes, por lo que resulta de vital relevancia la realización de evaluaciones que permitan probar la efectividad de los recursos diseñados.

15.5.1. Objetivos Específicos

- Solventar las carencias de información de la colección expuesta.
- Diseñar nuevos recursos de mediación adaptados al nuevo proyecto expositivo.
- Presentar los prototipos de paneles principales, secundarios y cartelas a hipotéticos visitantes.
- Probar la efectividad de las imágenes, la distribución de los paneles, la tipografía y la comprensión de los textos en visitantes.

15.5.2. Metodología

La queja más repetida en la fase de la evaluación previa del estudio de público - tanto en las encuestas a visitantes presenciales como en los focus group (de personal y de público potencial y no público)-, fue la falta de información a disposición del visitante. En definitiva, como ya se ha indicado varias veces, uno de los mayores problemas detectados en el estudio fue la inexistencia de recursos de mediación válidos para que se activara patrimonialmente la colección mostrada y que el público tuviera una experiencia de visita satisfactoria.

Para solucionar el problema, se llevaron a cabo una serie de proyectos destinados a la creación de nuevos recursos de mediación para la nueva exposición permanente, contando como colaboradores de primera mano con varios voluntarios que habían trabajado en la industria.

Una de las primeras acciones emprendidas fue la grabación del documental “La magia de las máquinas: la producción industrial del calzado” (Ferrero, 2018). El

documental, grabado gracias a una subvención del Consell de Mallorca, mostraba la manera de producir el citado zapato tipo Goodyear, a partir de las máquinas de las que disponía el Museo. Para hacerlo, se contó con varios de los voluntarios de la institución que a su vez hicieron extensible la propuesta a otros conocidos suyos o familiares (Figura 52).

Figura 52

Colaboradora del Museo grabando el documental “La magia de las máquinas



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

Con esta acción, el Museo consiguió un triple objetivo. Por una parte, documentaba la memoria oral vinculada a los procesos de fabricación tradicional e industrial del calzado, lo que suponía la valoración del patrimonio inmaterial; por otra parte, devolvía el protagonismo y sentido de utilidad a antiguos trabajadores y trabajadoras de la industria del calzado, muchos de ellos ya jubilados o que debieron dejar sus trabajos debido a la crisis del sector; y por último, se daba un primer paso para elaborar los futuros recursos de mediación en colaboración estrecha con voces externas del Museo.

El documental se convirtió en una de las herramientas de referencia para la elaboración de gran parte del resto de los nuevos recursos de mediación que iban a acompañar el nuevo discurso expositivo.

En 2019 también se convocó un concurso de ilustradores para encontrar a la persona capaz de trasladar a imágenes las explicaciones sobre el funcionamiento de las máquinas registradas en el documental “La magia de las máquinas”. Esta iniciativa respondía a la necesidad de proveer de herramientas al público para que pudiera entender mejor el proceso de fabricación del calzado, teniendo en cuenta, por otra parte, las limitaciones presupuestarias del Museo, que no podían sufragar otros recursos más

interactivos como la recreación del funcionamiento de las máquinas con vídeos, realidad aumentada, o simulaciones.

Teniendo en cuenta, por lo tanto, las posibilidades reales a la hora de la creación de nuevos recursos de mediación, se convocó un concurso de ilustradores en el que la artista Helena Bosco fue la ganadora. Para asegurar la corrección de las ilustraciones que iban a acompañar a las máquinas expuestas, se organizó un taller intergeneracional que reunió a las personas que habían grabado el documental y a la ilustradora, quien tuvo la oportunidad de hacer preguntas específicas a los protagonistas para resolver dudas sobre el funcionamiento de las máquinas (Figura 53 y 54).

Figura 53

Helena Bosco, la ilustradora encargada de los recursos de mediación, recibiendo las explicaciones de una antigua zapatera colaboradora del Museo



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

Figura 54

Ilustraciones realizadas por Helena Bosco como recursos de mediación



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

Las ilustraciones se utilizaron para la mayoría de recursos de mediación planteados. Se utilizaron en los paneles principales que explicaban los diferentes ámbitos temáticos en los que se dividía la exposición permanente, en los paneles pequeños que acompañaban las diferentes máquinas expuestas, en la nueva guía de sala traducida a cinco idiomas (catalán, castellano, inglés, francés y alemán), y en un opúsculo (Ferrero, Pieras, et al. 2018), también subvencionado por el Consell de Mallorca, en el que se explicaba el proceso de fabricación manual e industrial del calzado, y en donde además se incluyeron varios juegos didácticos.

Durante el mes de agosto de 2018 se realizó la prueba de los prototipos de los recursos de mediación provisionales de la nueva museografía (paneles principales y secundarios y cartelas). Se utilizó una muestra por conveniencia compuesta por cinco personas cercanas al Museo.

De manera individual, cada participante de la evaluación formativa se enfrentó a la lectura de los prototipos y respondió a un breve cuestionario sobre el nivel de atractivo de los recursos, la claridad visual, la claridad de la ordenación de los contenidos, las ilustraciones y la comprensión de los mismos. Asimismo, cada prueba finalizaba con una entrevista no estructurada con el participante a partir de la que se pudo extraer información en mayor profundidad (Figura 55).

Figura 55

Voluntario probando la eficacia de los prototipos de los nuevos recursos de mediación del Museo



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

15.5.3. Resultados y Conclusiones

De la evaluación de los cuestionarios y el análisis de las opiniones de los participantes se llegó a la conclusión de que los prototipos, tal y como estaban planteados en ese momento, no eran efectivos y no podían asegurar una experiencia de visita satisfactoria. Aunque la información estaba clara y se entendía en cuanto a contenido, había demasiado texto, las ilustraciones apenas se destacaban, la disposición de los paneles era confusa y la tipografía demasiado pequeña.

15.5.4. Recomendaciones

De cara a la fabricación de los recursos de mediación definitivos, se decidió:

- Mantener el tono y el contenido informativo, pero priorizando las ideas con el objetivo de reducir texto.
- Hacer la tipografía de los paneles y las cartelas más grande.
- Dar más protagonismo a las ilustraciones.
- Reordenar el espacio de los paneles principales y secundarios de una manera más clara.

16. El Nuevo Proyecto Museológico: el Museo del Calzado y de la Industria de Inca

El nuevo Museo del Calzado y de la Industria fue rebautizado y reinaugurado el 30 de noviembre de 2018, contando con la asistencia de más de 500 personas. Era el resultado de un proyecto conjunto en el que la participación activa de gran parte de la comunidad resultó fundamental (Figura 56, 57, 58, 59 y 60). El nuevo Museo del Calzado y de la Industria de Inca se redefinió, tal y como postula la Sociomuseología, como un centro museístico orientado sobre la identidad de su territorio, al servicio de los intereses de la comunidad y sustentado en la participación de sus habitantes, con el objetivo de ayudar al crecimiento del bienestar y al desarrollo social (Ferrero, 2019, pp. 182 - 183). La fecha de la reinauguración significó un hito importante para la historia del Museo, pero no como la consecución de una meta, sino como el inicio de una nueva etapa cuyas líneas de actuación iban a estar fundamentadas en los principios de las museologías sociales y participativas. Principios implementados en los ámbitos de los recursos de mediación, la acción cultural, la documentación, los proyectos socio-educativos, los proyectos expositivos temporales y la comunicación.

Figura 56

Vista general de la nueva exposición permanente con los Nuevos recursos de mediación a partir de la reutilización del material expositivo existente



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.

Figura 57

Vista del ámbito en el que se expone la colección de zapatos cedidos por AFACA con las nuevas vitrinas



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.

Figura 58

Recursos escenográficos y de compartimentación del espacio. Del lado contrario, la pared se convierte en los paneles informativos del siguiente ámbito. Recreación de la oficina de una fábrica



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.

Figura 59

Vista del ámbito de industrias auxiliares y del Memorial Fotográfico de Homenaje. Antiguo zapatero posando delante una foto suya del Memorial



Nota. Fotografía de la autora, 2018.

Figura 60

Wunderkammer con visitantes. Atrás se aprecia la colección "Transforma" cedida por Fluxà



Nota. Fotografía de la autora, 2020.

16.1. Recursos de Mediación

Se ha visto como la evaluación previa del estudio de público caracterizó al visitante presencial del Museo del Calzado como una persona mayor de 50 años, procedente, en su mayoría, de fuera del municipio. Por lo tanto, volviendo a la necesidad de conectar con la comunidad de referencia del Museo, se plantearon una serie de acciones encaminadas a ampliar el perfil de público intentando tender puentes con diversos colectivos del entorno.

Una vez reinaugurado el Museo con los recursos de mediación pensados para un tipo de visitante “estándar”, se decide que en 2019 se van a dirigir los esfuerzos a crear una institución amable para el público familiar, infantil y juvenil. Por este motivo, se trabajará a partir de dos líneas de actuación: la ampliación de un programa educativo y de acción cultural con actividades interactivas, participativas y donde el componente lúdico tiene un protagonismo evidente (yincanas, quiz con aplicación móvil, etc.) (Figura 61) y dotando el recorrido de la exposición permanente de recursos de interpretación autónomos adaptados a las necesidades e intereses del público infantil y juvenil.

Figura 61

Yincana familiar en el Museo



Nota. Fotografía de la autora, 2019.

En esta segunda línea de trabajo se propone crear un espacio didáctico al final del recorrido expositivo (“la Sabateca”) donde los visitantes más jóvenes puedan profundizar de forma lúdica en los contenidos vistos a lo largo de la exposición (Figura 62). Se trata de un espacio con una pequeña biblioteca, “photocall” de hormas de

zapatos, espacio de juegos educativos, espacio creativo y el “control de conocimientos” -un “quiz” analógico y manipulativo de preguntas sobre la exposición-.

Figura 62

Vista general de la Sabateca



Nota. Fotografía de la autora, 2019.

Además, se propone ejecutar una adaptación in situ de los paneles de la exposición permanente. El primer paso es la creación de una mascota del Museo (Figura 63), que, entendida como un referente visual fácilmente identificable por los visitantes más jóvenes, es la encargada de explicarles, de forma clara y comprensible, los contenidos propuestos en cada uno de los ámbitos expositivos (Figura 64). La mascota, la diseñó Helena Bosco y se presenta en octubre de 2019; es una versión humanizada de la máquina de pasar hierros expuesta en el Museo.

Figura 63

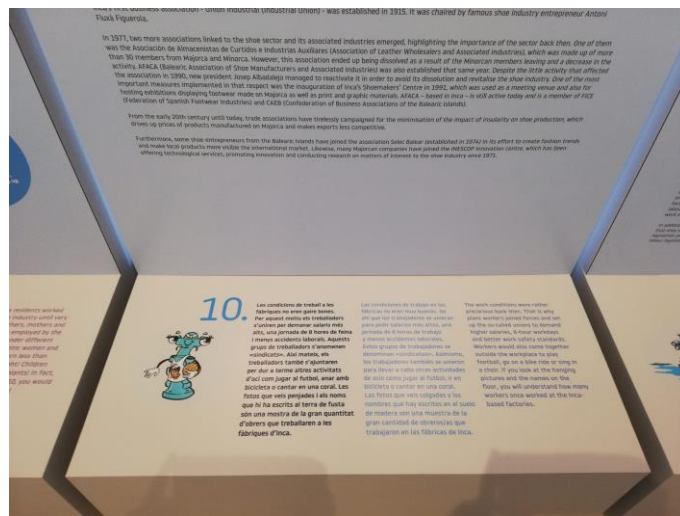
La mascota del Museo, inspirada en una máquina de pasar hierros



Nota. Archivo Museo del Calzado, 2019.

Figura 64

Paneles infantiles adaptados con la mascota como referente visual



Nota. Fotografía de la autora, 2019.

Con el objetivo de involucrar a la comunidad educativa de la zona y presentar los nuevos recursos didácticos desarrollados, se convoca un concurso escolar de relatos breves para dar vida y nombre a la mascota (Figura 65). La idea es propiciar acciones en las que la comunidad se convierta en sujeto activo, creativo y dialogante (Hernández, 2012, p. 23).

Figura 65

Cartel convocando el concurso



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.

Los resultados del concurso son presentados en un acto que cuenta con la participación de los 27 finalistas de entre las 117 propuestas realizadas. La ganadora, Nuria Lara Ramírez, es una niña de Inca que cursa quinto de primaria y que relata lo que para ella ha sido la industria del calzado en su ciudad. Crispina es el nombre que elige para la mascota, pues san Crispín es el patrón de los zapateros.

“Crispi” nació en una familia de máquinas zapateras; sus padres, la Máquina de Coser Suelas y la Polidora, quisieron que ella también hiciera trabajo en la fábrica. Su vida transcurría entre patronos, tacones y pieles. Le gustaba el mundo de los humanos, de cómo la gente se movía al ritmo de la sirena de aquella fábrica, el ruido de las calles llenas de personas, que con una cesta llena de galletas de aceite o una ‘panada’ iban a trabajar. Escuchaba con atención las conversaciones entre Tomeu, el patronista, y Toni, el cortador, pero eran las aventuras de Rosa, Catalina y Magdalena, las repuntadoras, que junto a Tòfol, el encargado de hacer el “reparto”, las que más le gustaba escuchar... los sábados de baile en el Mercantil, las reuniones en el Espanyol o los domingos de Ferias. Pero en un cerrar y abrir de ojos el mundo se dió la vuelta, unas nuevas máquinas llamadas Ordenadores reemplazaron a todas aquellas máquinas viejas y oxidadas. Crispineta, como una gran superheroína, las pudo rescatar, y hoy lucen como nunca en el Museo del Calzado y de la Industria de Inca, donde ella misma es la encargada de contarnos a todos nosotros la vida de un tiempo desvanecido. Nuria Lara Ramírez (Museu del Calçat, 2019).

En el año siguiente se diseña un juego de pistas para el público infantil. Siguiendo con la premisa de que cuando algo nos emociona es más habitual que el aprendizaje asociado a esta emoción sea más profundo y perdure más en el tiempo (Mora, 2017, p. 241) se propone un nuevo recurso para que los más pequeños puedan descubrir el Museo de forma lúdica e independiente (Figura 66).

Figura 66

Juego de pistas infantil para visitar el Museo de manera autónoma



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.

Otro de los aspectos que salen a relucir gracias a la evaluación previa es la necesidad de disponer de audioguías. Como se verá en el análisis comparativo entre la evaluación previa y las posteriores evaluaciones sumativa y correctiva, si bien en la evaluación previa (antes de la reinauguración del Museo) ya se registra la petición de audioguías, será en la evaluación sumativa y correctiva (después de la reinauguración del Museo y hasta 2020) cuando más insistencia se haga en este recurso. Para satisfacer esta demanda en mayo de 2021 se presentan las audioguías dramatizadas del Museo en cuatro idiomas (catalán, castellano, inglés y alemán).

Se trata de un diálogo dramatizado protagonizado por el abuelo Tomeu -antiguo trabajador de la industria del calzado-, la nieta Antonieta -que ya no ha conocido el auge de esta industria- y Crispina -la mascota del Museo que es capaz de aportar datos técnicos que al abuelo ya se le han olvidado-. Durante el recorrido los tres personajes guían a los visitantes con anécdotas e historias personales vinculadas a los objetos expuestos, utilizando un tono lúdico y divertido.

En el año 2022 se experimenta con la inclusión del lenguaje alternativo y aumentativo en una de las exposiciones temporales. Para ello, dentro de los recursos de mediación de la exposición se incluyen textos en lectura fácil y pictogramas (Figura 67). Se trata de una serie de recursos que posibilitan la accesibilidad cognitiva a todas las personas que, por distintos factores (autismo, discapacidad intelectual, desconocimiento del idioma, personas mayores, etc.), presentan graves problemas en estas áreas y les dificultan su inclusión en cualquier ámbito de la vida cotidiana (Arasaac, s.f.).

Figura 67

Recursos de mediación con lectura fácil y alternativa



Nota. Fotografía de la autora, 2022.

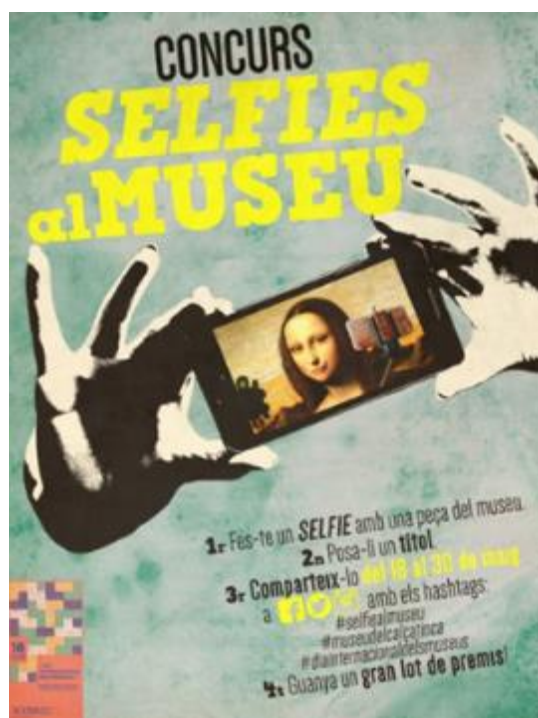
16.2. Acción Cultural

Otro resultado destacado de la evaluación previa fue que el colectivo de los jóvenes era el menos interesado en visitar el Museo. Por este motivo, se programan diversas iniciativas para involucrar a este tipo de público. La idea es acercarse a ellos a través de su lenguaje y sus canales de comunicación prioritarios.

Algunas de las acciones fueron el concurso en las redes llamado “Selfies en el museo” (2018), donde los jóvenes debían hacerse un selfie creativo con alguna de las máquinas de la colección y colgarlo en Instagram o Facebook (Figura 68); otras actividades de dinamización atractivas para los más jóvenes fueron una sesión de música electrónica y luces inspirada en los sonidos de las máquinas del Museo, llevada a cabo por el grupo INTRVL (2018), o una sesión de teatro improvisado con una de las compañías de moda entre los jóvenes de la isla, en la que las improvisaciones giraban en torno a los objetos de la colección permanente de la institución.

Figura 68

Cartel del concurso “Selfies en el Museo”



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.

Con el objetivo de reconocer y visibilizar el trabajo de la gente mayor dedicada a la industria del calzado y propiciar un momento de reencuentro de la comunidad, se convocó la actividad “La pieza del mes” (Figura 69). La idea era que un antiguo trabajador o trabajadora del calzado explicara una pieza de la colección, que, en muchas ocasiones, había sido donada o cedida por ella misma.

Figura 69

Uno de los participantes en “la pieza del mes” explicando los objetos que él mismo ha donado al Museo



Nota. Fotografía de la autora, 2019.

16.3. Documentación

Como se ha visto en las bases de la Museología Social, es necesario que los museos abandonen su posición privilegiada de control del conocimiento, para facilitar y promover que otras voces, no siempre escuchadas desde las instituciones, aporten su visión y construyan sus relatos dentro del marco museístico (O’Neill, 2017).

En este sentido, el Museo emprende acciones destinadas a situar en el centro de la escucha a antiguos trabajadores y trabajadoras de la industria y facilitar un proceso colectivo de construcción del conocimiento. Se trata de los proyectos “Historias de calzado”, el “Museo colaborativo digital” y el documental “Puntades d’Esperança” (Puntadas de Esperanza).

“Historias de Calzado” (2019- 2020) fue un proyecto de documentación de la memoria oral, ligado a “La Pieza del mes”, en el que personas vinculadas con la industria del calzado relataron su historia personal y profesional. La experiencia desembocó en la publicación del artículo “Històries de Calçat: un projecte de memòria i vida” (Company & Ferrero, 2019).

Uno de los efectos inmediatos que experimentó el Museo tras su reinauguración a finales de 2018 fue el gran aumento de propuestas de donación de objetos para incorporarse a la colección. Desafortunadamente, las dimensiones limitadas del almacén y del espacio expositivo, obligaron a establecer unos criterios de aceptación rigurosos que pasan por no duplicar tipologías.

Sin embargo, para poder compensar esta situación, se decidió crear en 2020 el Museo Colaborativo Digital. La iniciativa es una colección virtual en la que todos los que conservan objetos relacionados con la industria del calzado tienen la oportunidad de exponerlos digitalmente y redactar lo que consideren importante. Se trata, en definitiva, de facilitar los procesos de preservación de la memoria colectiva a través de la acción comunitaria.

Durante la pandemia (Covid-19) un número significativo de antiguas trabajadoras en la industria del calzado de Inca se organizó para coser mascarillas destinadas a su hospital comarcal en un momento en el que precisamente éstas escaseaban. Muchas de ellas no habían vuelto a tocar sus máquinas de coser calzado desde que tuvieron que dejar sus trabajos por jubilación, porque las fábricas donde estaban cerraron por la crisis del sector, o por motivos personales.

Para darles voz, se grabó en el Museo el documental “Puntadas de Esperanza” (2020). El Ayuntamiento de Inca actuó como facilitador e intermediario entre las trabajadoras -que no podían salir de casa por el confinamiento- y el hospital, que proporcionaba el material quirúrgico adecuado para elaborar las mascarillas. Este movimiento recibió el nombre de “Inca repunta” y ha de ser entendido como un acto excelente de solidaridad (Figura 70).

Así pues, esta organización voluntaria, espontánea y colaborativa sirvió para que las antiguas trabajadoras del calzado volvieran a sentirse útiles para su comunidad, al mismo tiempo que el personal sanitario, en un momento especialmente duro para su sector, se sintió reconocido y cuidado por la población.

Figura 70

Antigua repuntadora protagonizando el documental “Puntadas de Esperanza”



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2020.

El día del estreno del documental en el Museo fue la primera vez que muchas de estas personas, que habían estado en comunicación constante durante la pandemia sin llegar a conocerse, se vieron (Museu del Calçat, 2021).

Todos estos proyectos tienen uno de sus referentes más tempranos en la experiencia pionera del Ecomuseo Creusot-Montceau-les-Mines, casi cincuenta años atrás (Evrard, 1980), donde se priorizaba:

La formación de un banco de datos sobre la comunidad urbana, su patrimonio, su población, el cambio social, la memoria popular, etc. Estos datos se obtendrán por medio de la investigación, en la que la población deberá desempeñar un papel cada vez más activo, y estarán a la disposición de todos, tanto de los que detentan un poder de decisión, como de los científicos y los simples ciudadanos (Evrard, 1980, p. 235).

16.4. Proyectos Socio-educativos

Tal y como se vio en la evaluación previa, el Museo, por su naturaleza como órgano municipal, recibía la visita “accidental” de numerosos usuarios que tan sólo llevaban a cabo algunas gestiones administrativas y no llegaban a percibir su dimensión cultural. Muchos eran inmigrantes que venían a pedir ayudas o realizar registros de entrada para solicitudes diversas.

Se considera que el hecho de recibirlos en el Museo, aunque sea inicialmente por cuestiones ajenas a las museísticas, es una gran oportunidad para invitarles a visitar el centro y que de este modo puedan sentirse más integrados en la comunidad. Es un primer paso para poder establecer una relación sostenida en el tiempo. Así pues, se implementan varios proyectos que persiguen además el objetivo de dar protagonismo a diferentes colectivos con riesgo de exclusión social. Destacan: “Un objeto, tres visiones: museo virtual de integración”, “Estás en un museo” y “Esment guies”.

El primero, "Un objeto, tres visiones: museo virtual de integración" (2020-2021), fue una acción socio-educativa de recuperación de la memoria oral e integración a través de un diálogo multicultural. Hay que tener en cuenta que Inca y la comarca del Raiguer han vivido en los últimos años un fuerte proceso migratorio que ha marcado una nueva realidad poblacional que ha motivado en ocasiones algunas tensiones entre la población autóctona y la recién llegada. Además, como se había podido constatar en la evaluación previa, las generaciones locales más jóvenes ya no conocen la importancia que ha tenido la industria del calzado en su ciudad y tampoco lo asocian como una señal de identidad propia.

El proyecto, de base comunitaria, consistió en la creación de grupos de trabajo formados por tres personas: un antiguo trabajador/a del calzado, un joven de la comarca y un inmigrante. A partir de un objeto de trabajo elegido por el antiguo trabajador (una fotografía, una horma, fragmentos de piel, una herramienta, un zapato, etc.), se desarrollaron conversaciones a 3 grabadas a través del programa de videoconferencias

Zoom (ya que buena parte del proyecto se llevó a cabo durante la pandemia). Las conversaciones desembocaron en un diálogo intergeneracional e intercultural muy enriquecedor para todas las partes.

Para su realización se contactó con varias asociaciones de la ciudad: personas mayores, inmigrantes y jóvenes. Por otra parte, también se contactó con el departamento de salud mental del hospital comarcal de Inca, quien propuso como participantes a varios de sus antiguos pacientes, vinculados a la industria del calzado. El rol que asumió el personal del Museo fue el de observador y facilitador, documentando y coordinando su desarrollo.

Antes de realizar las reuniones a tres, se llevaron a cabo otras de carácter grupal preparatorias en las que se convocaron, por separado, a los antiguos trabajadores, a las personas nacidas fuera de Inca y a los jóvenes de la comarca. Su objetivo era explicar el proyecto, ofrecer un punto de encuentro a los participantes para que se reconocieran entre sus iguales, que expresaran sus expectativas e inquietudes al respecto y que debatieran los aspectos que podían ser interesantes para tratar en dichas reuniones. Se realizó además una sesión conjunta con todos los participantes para que se conocieran y que los más jóvenes pudieran enseñar a los más mayores el uso del programa Zoom, ya iba a ser la herramienta a utilizar en las futuras reuniones.

Una vez realizadas las reuniones, fueron los mismos participantes quienes, en colaboración con el personal del Museo, se encargaron de hacer la catalogación de los objetos sobre los que habían versado las conversaciones para que formaran parte de la siguiente fase del proyecto: una exposición temporal acerca de todo el proceso. En la exposición se mostraron los objetos en vitrina y al lado, una tablet con las imágenes de la conversación del grupo que había reflexionado en torno a ese objeto. Además de esto, se mostraron fotografías de todo el proyecto y se destacaron algunos de los diálogos surgidos. El día de la inauguración de la exposición se convocó nuevamente a todos los participantes a los que se les hizo un reconocimiento por su participación, y se proyectó el vídeo documental que recogía todo el proceso.

Como indica el nombre del proyecto, su última fase consistió en la creación de un museo virtual. Con el material grabado, las fotografías y las conversaciones surgidas, se creó una sección permanente en la web del Museo en la que quedaron a disposición pública los materiales generados, de gran valor patrimonial (Museu del Calçat, s.f.).

La innovación del proyecto se basó en la implementación de un abordaje metodológico intercultural e intergeneracional. En tiempos de pandemia, la utilidad de las TIC se ha hecho más evidente que nunca. Con ellas, no sólo se trataron temáticas de interés social como la crisis de la fabricación tradicional del calzado, el cierre de numerosas fábricas del municipio, la necesidad de la recuperación económica del sector y la integración intercultural -cívica y armoniosa- de la sociedad inquera, no siempre fácil de conseguir, sino que además se transfirieron conocimientos útiles para la vida personal de los participantes (Ferrero, 2022). Entre los elementos a mejorar del

proyecto, cabe señalar que hubiera sido oportuno prolongar durante más tiempo las sesiones a tres para fomentar un mayor intercambio de conocimientos si cabe, en un marco de creciente confianza.

El proyecto fue galardonado con el 11 Premio Ibermuseos de Educación 2020 (Ibermuseos, 2020b). El Premio Ibermuseos de Educación es una iniciativa realizada anualmente desde 2010 con el objetivo de fortalecer la función social de los museos a través del fomento a programas y proyectos educativos. En concreto, la convocatoria de 2020 iba destinada a museos, museos comunitarios y acciones de base comunitaria de los 22 países iberoamericanos, que hubieran tenido que suspender o limitar sus actividades por la pandemia y que presentaran un proyecto educativo para ser realizado total o parcialmente en un medio virtual (Figura 71, 72 y 73). El fin de los organizadores era premiar aquellas propuestas que pusieran en valor el patrimonio a través de la educación, para conseguir una sociedad más equitativa, democrática e inclusiva. Propuestas que estimularan el diálogo y la colaboración con actores sociales, culturales y económicos; las prácticas de base comunitaria; las prácticas sostenibles en términos sociales, culturales, ambientales y económicos; aquellas que otorgaran el protagonismo a los niños, a los jóvenes y a los grupos históricamente excluidos; las que promovieran la equidad de género y el papel de la mujer en la construcción de memoria social, y la inclusión de personas con diversidad funcional (Ibermuseos, 2020a).

Figura 71

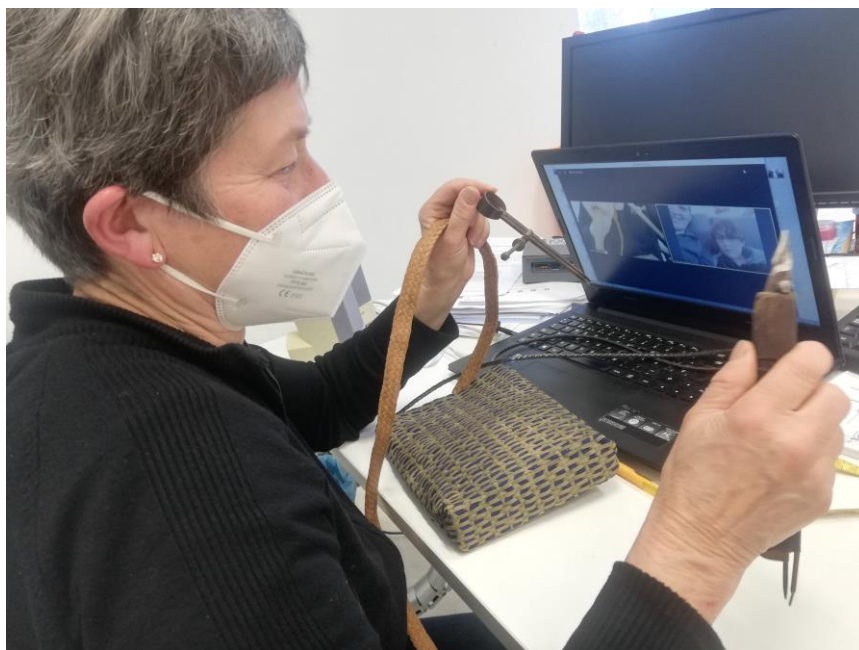
Reunión grupal en la que los miembros jóvenes del grupo enseñan a utilizar el programa Zoom a los más mayores



Nota. Fotografía de la autora, 2021.

Figura 72

Momento de una reunión a 3



Nota. Fotografía de la autora, 2021.

Figura 73

Grupo de 3 posando en la exposición temporal delante del objeto que ha estructurado sus conversaciones



Nota. Fotografía de la autora, 2021.

“¡Estás en un museo!” (2021) fue otra de las iniciativas llevadas a cabo para aumentar el público a partir de una llamada de atención a las personas que acudían al Museo para fines ajenos a los culturales (Figura 74). Era una propuesta en la que, mediante la colocación estratégica de una serie de carteles en los baños (había un gran número de personas que entraba en el Museo solo para utilizarlos), en la recepción y en las oficinas de atención, se pretendía captar la atención de los usuarios furtivos para invitarlos a visitar el lugar. En los carteles -escritos en tres idiomas- se añadió una fotografía atractiva, una curiosidad acerca del mundo del calzado y se sugería al lector que visitara la zona superior para seguir descubriendo más anécdotas de la industria.

Figura 74

Cartelería de la iniciativa “¡Estás en un museo!”



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2021.

Siguiendo con el objetivo de tender puentes con la comunidad, las organizaciones del barrio y dar protagonismo a los colectivos en riesgo de exclusión, en 2022 se firmó un convenio de colaboración con Esment, una Fundación con sede al lado del Museo. Se trata de una organización surgida en el 1962 para ayudar a personas con discapacidad intelectual “centrada en la protección y defensa de los derechos de las personas y de sus familias: derecho a una imagen digna, a un empleo, a una vivienda, a poder elegir los apoyos según las necesidades, a poder disfrutar de relaciones significativas, etc.” (Esment, s.f.).

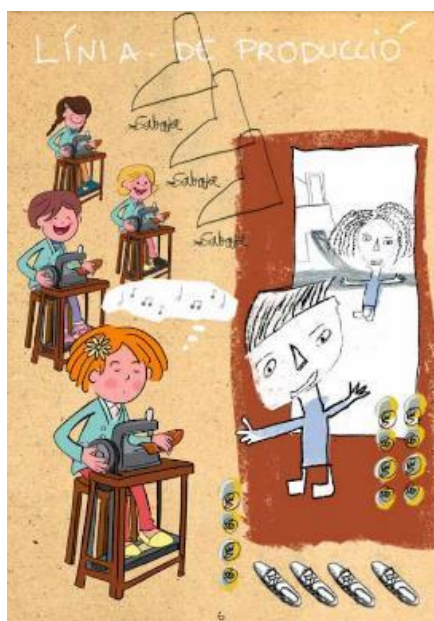
Su programa “Esmert guies” se dedica a promover un servicio de ocupación activa para personas con discapacidad intelectual a través de visitas, talleres educativos, dinamización de barrios y participación en la comunidad- (Esmertguies, s.f.). En este programa, son los integrantes de “Esmert guies” los encargados de llevar a cabo las visitas guiadas y los talleres didácticos en el Museo concebidos para los centros educativos.

A pesar de que la mayoría de actividades son diseñadas previamente por el técnico de educación del Museo, se decidió involucrar al equipo de “Esmert guies” en el proceso de diseño y creación de uno de los nuevos talleres. Se trata de la actividad “Un museo de cuento”. Inicialmente, consistía en la lectura dramatizada de un cuento sobre calzado que el Museo había adquirido. Sin embargo, se detectó que los guías no llegaban a integrar la historia que estaban contando y por consiguiente las visitas que se hacían no funcionaban correctamente.

Con el objetivo de que los guías de Esmert se sintieran más seguros y pudieran apropiarse de la historia que contaban, se les propuso, a mediados de 2022, que fueran ellos mismos los que se inventaran el cuento y realizaran las ilustraciones. Con la ayuda de Helena Bosco -la misma ilustradora profesional que había trabajado anteriormente en el Museo- y María Antonia Moyà Bover -profesora -, llevaron a cabo dicho cuento cuyas ilustraciones fueron utilizadas durante las lecturas dramatizadas. Tras la implementación de este cambio, la actividad ganó en dinamismo gracias a la mejora en la capacidad expresiva y la confianza de los guías (Figura 75).

Figura 75

Ilustración del cuento realizado por el grupo de Esmert Guies



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2022.

16.5. Proyectos Expositivos

Más allá de diferentes matices metodológicos a la hora de afrontar el camino hacia el nuevo paradigma de museo del siglo XXI, lo que tienen en común las diferentes corrientes museológicas que han surgido para superar la idea de museo tradicional desde finales de los años 60, como se ha visto anteriormente, es la necesidad de conectar con el público, fundamentalmente, a través de la participación (Watson, 2007; Simon, 2010; Hernández, 2012; Chaumier, Le Marex y Merleau-Ponty, 2014; Sammis & Michaelson, 2017; Pérez Santos, 2022. etc.)

Desde 2019 el Museo del Calzado ha programado diferentes exposiciones temporales que han interpelado directamente a la participación de los visitantes para que completaran su significado siguiendo la idea de museo como obra inacabada, inspirada, tal y como ya se ha visto, en Eco (1968), Bourriaud (1998), Weil (2007) o Chaumier (2014), entre otros.

En la exposición de fotografía urbana “Rere la petjada” (2019) de Juanjo Salas, se pedía al público que se atreviera a transgredir una de las normas básicas asociadas a los museos: no escribir en la pared. Mediante frases que actuaban como reclamo en las paredes de la muestra, se interpelaba a los visitantes para que escribieran al lado de la fotografía aquello que consideraban que la imagen estaba intentando expresar. La participación fue un éxito, con reflexiones interesantes, si bien entre los numerosos mensajes que se dejaron, se detectaron algunos obscenos -una minoría- que fueron imposibles de borrar durante el desarrollo de la exposición porque, como todos los demás, estaban escritos con grafito directamente en la pared (Figura 76).

Figura 76

Visitantes escribiendo en las paredes del Museo y comentarios resultantes



Nota. Fotografía de la autora, 2019.

La exposición “Comunidad”, del colectivo de artistas urbanos “Reskate” (2020), proponía un juego lúdico al espectador. Se trataba de un site-specific realizado con pintura fotoluminiscente que, utilizada en exterior, propicia que la imagen se vea de una manera durante el día y de otra durante la noche. Para poder imitar esta dinámica de contraste en el Museo, se ideó un recurso para que se hiciera “de noche y de día” de manera artificial y controlada, a partir de la construcción de un túnel que funcionaba como cámara oscura con un temporizador de luz. El concepto de la exposición era mostrar la imagen oculta tras las apariencias que, en este caso, era la comunidad entera de Inca unida por la fabricación del calzado. Además, como elemento lúdico y participativo, se proponía a los visitantes que experimentaran sobre la pintura con la luz de linternas o de sus dispositivos móviles.

A pesar de que la exposición había sido concebida como temporal, tuvo tanto éxito que, a petición de los visitantes que manifestaban su pesar cuando se les contaba que iba a ser desmontada, se decidió no quitarla, reduciendo las dimensiones del túnel para hacerla convivir en el mismo espacio con las siguientes exposiciones temporales. El único problema detectado de esta experiencia ha sido en términos de conservación, pues muchos de los visitantes acaban rayando la pared con sus linternas en el intento de dibujar con la luz (Figura 77).

Figura 77

Visitante escribiendo con luz en la instalación “Comunidad”



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2020.

Otra experiencia de este tipo fue la exposición “Donde las cosas se hacen como siempre”, de Juan Ridal (2022). En ella se proponía a los visitantes un juego en el que debían descubrir la relación entre las imágenes que se mostraban en la exposición y el

contenido temático del Museo. Para ello, se planteaban dos preguntas muy concretas: “¿Qué crees que muestran las imágenes?” y “Tradición vs Modernidad, ¿qué opinas tú?”. En dos grandes superficies, los visitantes podían dejar sus comentarios. En esta ocasión, y para evitar el problema anteriormente descrito acerca de los comentarios irrespetuosos escritos directamente sobre la pared, se decidió experimentar con post-its, menos agresivos y por otra parte más dinámicos.

En dicha exposición se proponía también a los visitantes que se pusieran en la piel del artista y, con cámaras polaroid del Museo que debían pedir en recepción, fotografiaran detalles de la colección permanente para luego formar un mural de fotografías en una especie de “work in progress” colaborativo (Figura 78). Sin embargo, más allá del día de la inauguración de la exposición, muy pocos visitantes acabaron pidiendo la cámara polaroid para llevar a cabo esta experiencia artística, anotándose este aspecto como una cuestión a mejorar en el diseño de futuros proyectos participativos.

Figura 78

Elementos participativos de la exposición “Donde las cosas se hacen como siempre”



Nota. Fotografía de la autora, 2022.

16.6. Comunicación

En el ámbito de la comunicación se emprenden una serie de acciones con el objetivo de que el Museo se adapte a los nuevos lenguajes y canales comunicativos. Por una parte, se sigue desarrollando la web para hacerla más funcional, moderna, atractiva y con mejor contenido, en la que además se incluye un tour virtual por el Museo. Por otra, el logro más importante en este sentido es que el Museo consigue tener redes sociales propias -Facebook, Instagram, Twitter y un canal de Youtube- que le permiten

comunicarse y hacerse visible de manera más directa con un amplio perfil de público y público potencial.

Las redes juegan un papel básico durante la pandemia y el cierre de la institución. Durante ese tiempo, se utilizó el Facebook, el Instagram y el canal de YouTube del Museo para seguir en contacto con el público de la institución, también considerado como tal según autores como Pérez Castellanos (2016, p. 23). Para ello se creó una programación semanal con diversos contenidos vinculados a la colección, ya con pequeñas cápsulas informativas, vídeos explicando piezas de los fondos o bien recuperando vídeos antiguos de documentales, piezas del mes, exposiciones pasadas, etc.

Además, se propusieron actividades como un trivial familiar (Facebook e Instagram), lecturas dramatizadas en streaming, la publicación digital de un cómic inspirado en la mascota del Museo con ilustraciones de Helena Bosco, juegos, o una visita guiada al centro también en “streaming”. La programación se mostraba semanalmente mediante la publicación “Diario de un confinamiento”.

La propuesta de creación de contenido diario durante la pandemia se unió a la de muchas otras instituciones museísticas. En Mallorca, se creó un hashtag común llamado #elMuseoEnCasa utilizado por las instituciones de la isla para etiquetar sus actividades en este tiempo. Además, se organizaron grupos de público bajo la iniciativa #museosCorredorsSegurs que, una vez relajadas las medidas restrictivas de la pandemia, ya abiertas las instituciones, fueron visitando los diferentes museos con un pasaporte cultural.

Esta vía de conexión con el público sigue la tendencia de la mayoría de instituciones españolas que, según un informe del Observatorio de Museos de España (2021), durante el periodo de cierre “priorizaron determinadas líneas de trabajo: en primer lugar, el refuerzo de la actividad digital, como forma de mantener el contacto con el público, y en segundo, los trabajos de mantenimiento o mejoras en el edificio” (Observatorio de Museos de España, 2021).

También existen ejemplos internacionales que muestran cómo los museos se adaptan rápidamente para continuar sirviendo a sus comunidades. Con sus ubicaciones físicas cerradas, los museos de todo tipo ofrecieron recursos de aprendizaje en línea gratuitos, acceso a sus colecciones digitales, recorridos virtuales y exposiciones en línea, todas ellas oportunidades para educar y conectar a personas de todo el mundo. A modo de ejemplo, cabe citar el caso del Smithsonian Institute, que ofrecía visitas virtuales a la galería de sus museos, recursos educativos y transmisiones por Internet, uniéndose a los más de 1000 museos de todo el mundo que también ofrecieron recorridos virtuales (Institute of Museum and Library Services, s.f.).

Volviendo al Museo del Calzado y de la Industria, en 2021 se experimenta con la fabricación de objetos de promoción -camisetas, bolis, lápices, libretas, tazas y bolsas

de tela-, en vistas a la próxima creación de una zona de productos de márketing en la institución (Figura 79).

Figura 79

Camiseta con la imagen del Museo



Nota. Fotografía de la autora, 2021.

17. Evaluación Correctiva

La reinauguración del Museo el 30 de noviembre de 2018 marca un punto de inflexión, pues la institución emprende una nueva etapa desde la Museología Social, en la que, como se ha venido repitiendo, la comunidad se convierte en un agente fundamental.

Para poder evaluar la efectividad de los cambios implementados desde el 2018, se continúa con el estudio de público en lo que se denomina la evaluación correctiva según la clasificación de la ya citada Eloísa Pérez Santos. Dicha evaluación se lleva a cabo para comprobar el funcionamiento de la exposición ya abierta al público y recoger datos de cara a nuevos cambios (Pérez Santos, 2000, p. 152).

17.1. Objetivos Específicos

La fase de evaluación correctiva se centra en el estudio del público presencial del Museo. Para ello, se fijan los siguientes objetivos:

- Analizar el funcionamiento de los cambios implementados en términos de ampliación de público, visibilidad y difusión, experiencia de visita y valoración general del Museo.
- Detectar el surgimiento de nuevos problemas e inquietudes.
- Proponer nuevas líneas de actuación.

17.2. Metodología

Para el estudio de los visitantes presenciales en la fase de evaluación correctiva se utilizan técnicas ya descritas para la fase de evaluación previa -encuestas y focus group, por lo que en este apartado solo se van a explicar las especificidades metodológicas que responden a este momento de la investigación (Tabla 5).

Tabla 5

Descripción de las diferentes fases de la evaluación correctiva con detalle de la técnica, periodización, tipo de muestreo, muestra, nivel de confianza y margen de error. Elaboración propia.

		Técnica	Periodización	Tipo de muestreo	Muestra obtenida/ Número de participantes	Nivel de confianza	Margen de error
EVALUACIÓN CORRECTIVA	Estudio visitantes presenciales	Encuestas	Diciembre 2018- Enero 2020	Muestreo aleatorio simple	601	99%	5%
		Focus Group	13 y 15 de febrero de 2020	Muestreo accidental	10	No aplica	No aplica

Nota. Elaboración propia.

17.2.1. Encuestas Evaluación Correctiva (2018-2020)

Después de la reinauguración del Museo el 30 de noviembre de 2018 y hasta enero de 2020 - cuando cierra con motivo de la pandemia Covid-19-, se continúa con el mismo formulario de encuesta aplicado en la evaluación previa. El objetivo es poder comparar los resultados de ambos periodos. Hay que señalar, sin embargo, la introducción de algunos cambios: si bien se continúa con el mismo formulario base, se eliminan algunas preguntas. La decisión corresponde a la voluntad de acortar la encuesta, pues tiene un tiempo de realización superior a los 11 minutos, lo que supone, según el programario de análisis estadístico, un índice estimado de finalización inferior al 83% (Survey Monkey, 2018). Ésta no era una circunstancia nueva, pues en el momento de conceptualización del formulario se sabía que resultaba largo de contestar. Sin embargo, se decidió conscientemente dejar el cuestionario con todas las preguntas que se consideraban necesarias para recabar la mayor información posible y poderla utilizar en el proceso de redefinición de la institución. Por este motivo, una vez que se lleva a cabo la reinauguración, se eliminan algunas de las preguntas que habían sido diseñadas específicamente para recopilar información sobre las mejoras directas a implementar en el Museo de cara a la reinauguración.

Además, hay que añadir que se observa una pérdida de respuestas en algunas de las preguntas. Al tratarse de un formulario autoadministrado por los visitantes, puede deberse o bien a un error informático, o bien a la decisión del encuestado de saltarse algunas preguntas.

17.2.2. Focus Group

En 2020 -año y medio después de la realización de los primeros focus group-, se vuelve a convocar a los participantes que estuvieron presentes en las sesiones de

2018. El objetivo es observar si ha cambiado su percepción acerca del Museo después de la implementación del conjunto de cambios realizados. Los principales cambios, hasta enero de 2020, habían sido, recordemos: la renovación de la museografía de la exposición permanente, nuevos recursos de mediación y un itinerario didáctico con un espacio lúdico-pedagógico al final del recorrido. Se consigue contactar con un número suficiente de participantes reclutados en el sondeo telefónico de 2018 como para realizar dos sesiones: una el 13 de febrero y otra el 15 de febrero de 2020.

17.3. Resultados

Los resultados de la evaluación correctiva procedentes de las encuestas y de los focus group se van a presentar de manera comparativa. El periodo entre enero y octubre de 2018 corresponde al momento en el que el público visita el Museo en su estado original desde que se inauguró en 2010 y se va a describir en la exposición de los resultados y en las gráficas como evaluación previa.

El periodo entre diciembre de 2018 y marzo de 2020 se corresponde al momento posterior a la implementación de los cambios en el Museo, presentados oficialmente en su reinauguración el 30 de noviembre de 2018. Los cambios se corresponden a las necesidades y requerimientos detectados durante el proceso de diagnóstico a partir de los resultados obtenidos en la fase de diagnóstico inicial y evaluación previa, y se va a describir en la exposición de los resultados y en las gráficas como evaluación correctiva.

17.3.1. Encuestas

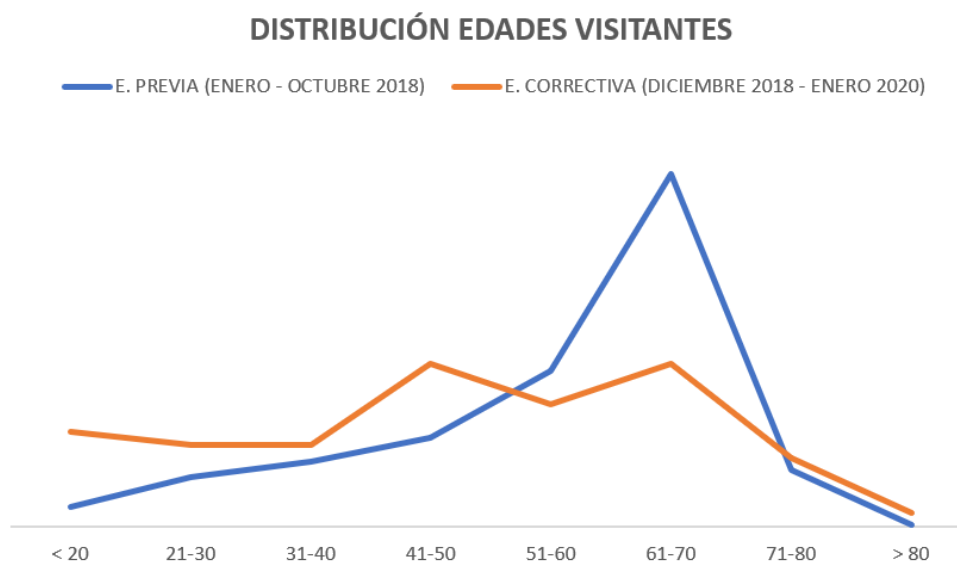
A continuación, se exponen los resultados de las encuestas de la evaluación correctiva, siguiendo el mismo esquema y comparándolos con los de la evaluación previa (ver Anexo 4). Se hace necesaria una exposición detallada de los resultados porque éstos reflejan el primer gran cambio en la experiencia de visita del público tras la implementación de todas las mejoras descritas anteriormente.

Sobre el perfil sociodemográfico

Desde la reinauguración del Museo (30 de noviembre de 2018) hasta su cierre temporal (14 de marzo de 2020) -evaluación correctiva-, el Museo es visitado por personas de franjas de edad más heterogéneas que aquellas que lo visitan durante la evaluación previa. Comparando los datos entre un periodo y otro, se aprecia como en la evaluación previa la mayoría de los visitantes tenían una edad entre 61 y 70 años (44,72%), mientras que, en la evaluación correctiva, tal y como se aprecia en la gráfica, los visitantes responden a grupos de edades mucho más variadas, no habiendo ningún grupo de edad que sobresalga por encima del otro. Esto significa, por consiguiente, que la media de edad de los visitantes del Museo ha bajado considerablemente y que el Museo cuenta con público heterogéneo (Figura 80).

Figura 80

Gráfica que muestra la comparativa de la distribución de las edades de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva

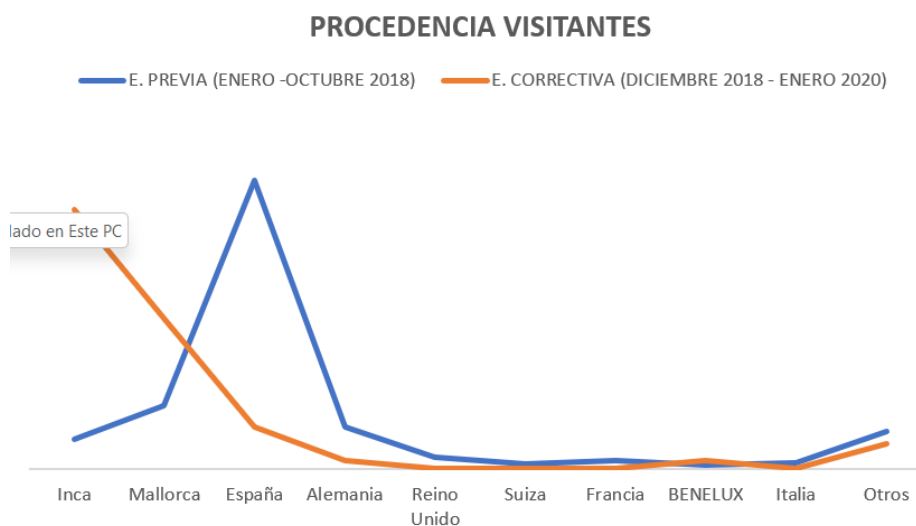


Nota. Elaboración propia.

En lo relativo a la procedencia de los visitantes, se aprecia un cambio muy significativo entre las respuestas de la evaluación previa y la correctiva. Mientras que en la evaluación previa la mayoría procedía de fuera de Mallorca (58,49%), en la correctiva la mayoría son de Inca (52,54%), seguidos de Mallorca (sumando los visitantes de Palma - el 13,56%- y los del resto de Mallorca - el 16,95%-) (Figura 81).

Figura 81

Gráfica que muestra la comparativa de la procedencia de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva



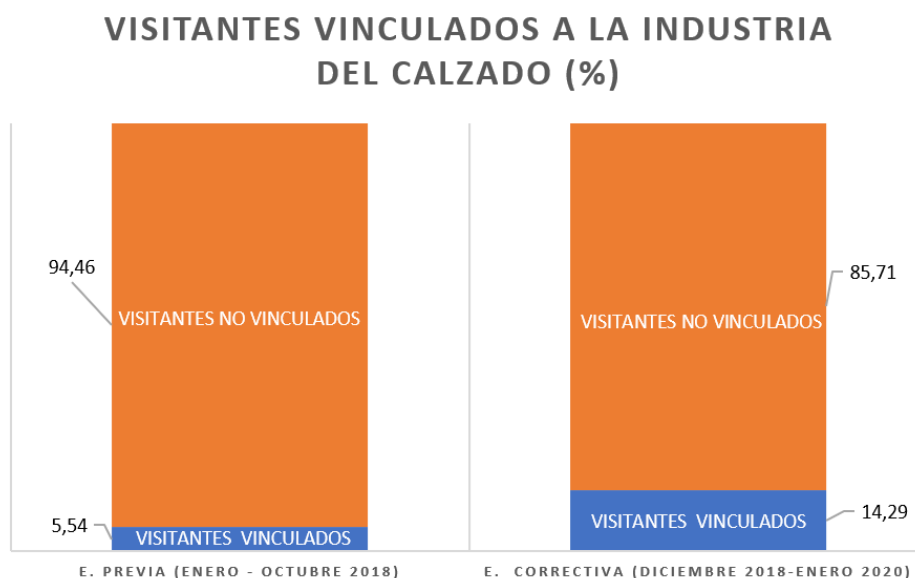
Nota. Elaboración propia.

En cuanto al nivel de estudios acabados, no se aprecian cambios significativos, pues en ambos periodos se constata un equilibrio entre los que tienen estudios universitarios finalizados (48,28%) y los que no (51,72%).

Donde sí se aprecia cierto cambio con respecto al perfil sociodemográfico es en la vinculación con la industria del calzado. En la fase de la evaluación correctiva se ha producido un incremento de casi 10 puntos porcentuales de aquellos visitantes que han tenido o tienen una ocupación o estudios relacionados con la industria del calzado (Figura 82).

Figura 82

Gráfica que muestra la comparativa de los visitantes vinculados con la industria del calzado en la evaluación previa y la correctiva



Nota. Elaboración propia.

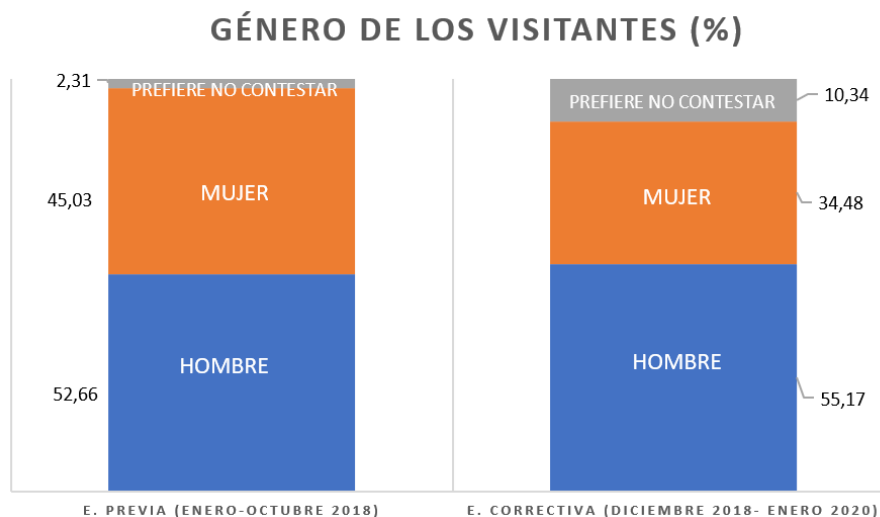
Otra variación significativa es la que hace referencia a la ocupación de los visitantes, pues se ha pasado de tener una amplia mayoría de visitantes jubilados durante la fase de evaluación previa (53,47%) a tener, en la evaluación correctiva, visitantes con ocupaciones mucho más variadas, experimentando un incremento importante de los estudiantes (pasando del 3,01% del total en la evaluación previa al 20,69% del total en la evaluación correctiva).

También se aprecia un cierto cambio en las respuestas obtenidas relativas al género, pues en la evaluación correctiva se da un aumento de 8 puntos porcentuales en las respuestas de los que dicen no querer contestar respecto a su género (10,34%), en

detrimento de las encuestadas mujeres, que pasan del 45,03% en la evaluación previa al 34,48% en la evaluación correctiva (Figura 83).

Figura 83

Gráfica que muestra la comparativa del género de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva



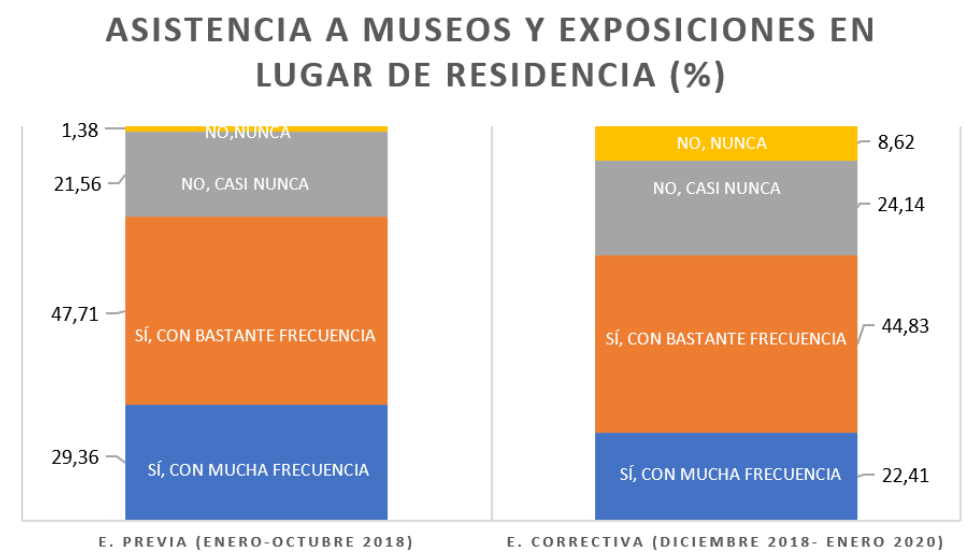
Nota. Elaboración propia.

Sobre los Hábitos Culturales

En cuanto a la visita de museos y exposiciones en el lugar de residencia habitual, se distingue que los encuestados de la evaluación correctiva tienen unos hábitos culturales algo menos consolidados que los de la evaluación previa. En la fase de la evaluación correctiva, juntando las respuestas de los visitantes que dicen no visitar nunca o casi nunca museos o exposiciones en su lugar de residencia, se da un aumento de casi 10 puntos porcentuales respecto a estas mismas respuestas de los encuestados de la evaluación previa: el 32,76% de los visitantes encuestados de la evaluación correctiva dice no visitar nunca o casi nunca museos y/o exposiciones en el lugar de su residencia habitual, frente al 22,94% de los de la evaluación previa (Figura 84).

Figura 84

Gráfica que muestra la comparativa de la frecuencia en la asistencia a museos y exposiciones en el lugar de residencia de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva

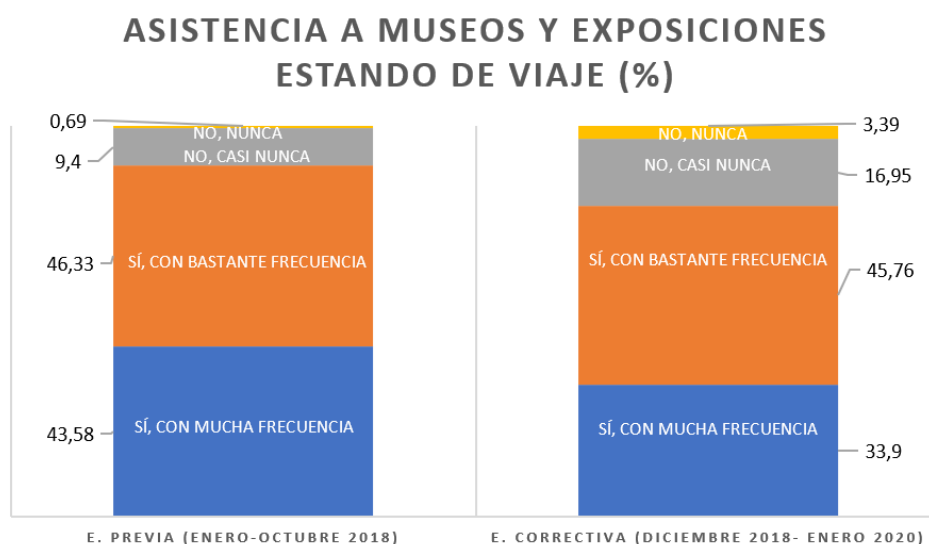


Nota. Elaboración propia.

Datos parecidos se distinguen en cuanto a la visita de museos o exposiciones en época de vacaciones. Los encuestados de la evaluación correctiva visitan menos museos y exposiciones durante sus vacaciones que los de la evaluación previa, aunque lo hacen con más frecuencia que cuando están en su lugar de residencia. Así pues, el 32,76% de los encuestados de la evaluación correctiva no visitan nunca o casi nunca museos y/o exposiciones cuando se encuentran de vacaciones, frente al 22,94% de la evaluación previa (Figura 85).

Figura 85

Gráfica que muestra la comparativa de la frecuencia en la asistencia a museos y exposiciones de los visitantes estando de viaje en la evaluación previa y la correctiva



Nota. Elaboración propia.

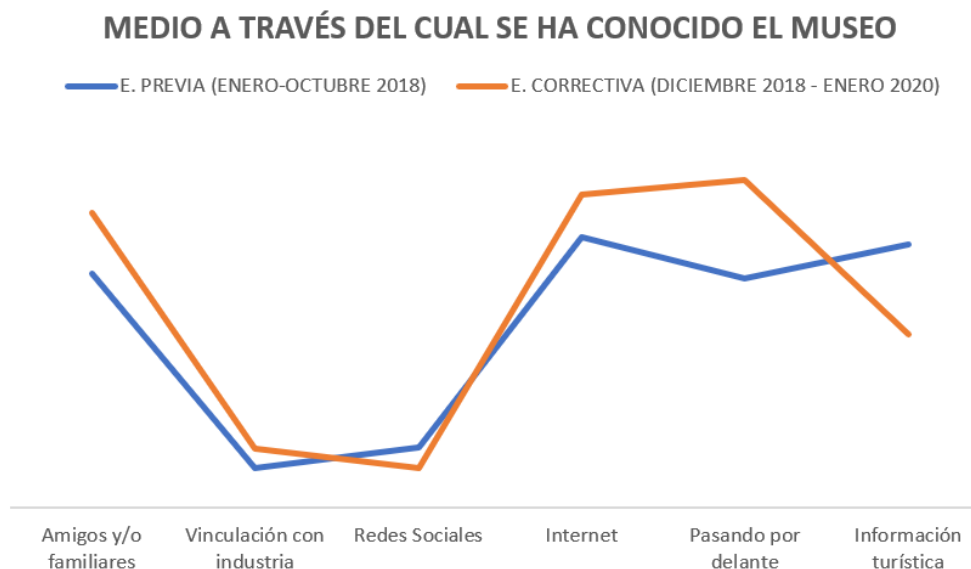
Sobre Hábitos de visita en el Museo del Calzado

En la evaluación correctiva se aprecia una ligera disminución de primeras visitas al Museo con respecto a la evaluación previa (pasando del 93,6% al 90,58%). Analizando las respuestas, se detecta un leve aumento del público que ha repetido su visita al Museo en los tres meses siguientes a la primera visita (pasando del 1,6% al 2,3%), y del público que ha repetido su visita al Museo en los seis meses siguientes (pasando del 0,4% al 1,6%).

La forma en la que los visitantes han conocido la existencia del Museo presenta algunas variaciones entre ambos periodos. En la evaluación correctiva aumentan significativamente las personas que han conocido el Museo a través de amigos y familiares (del 18,11% al 23,12%), así como las que han conocido el Museo gracias a su señalización externa (del 18,32% al 26,27%). Hay también un ligero aumento de las personas que han conocido el Museo a través de su web (del 4,21% al 6,3%). En sentido opuesto, los métodos menos utilizados para conocer el Museo en la evaluación correctiva son las guías turísticas (del 16,42% al 7,88%) y las oficinas de turismo (del 10,95% al 6,3%) (Figura 86).

Figura 86

Gráfica que muestra la comparativa de la manera como los visitantes han conocido el Museo en la evaluación previa y la correctiva



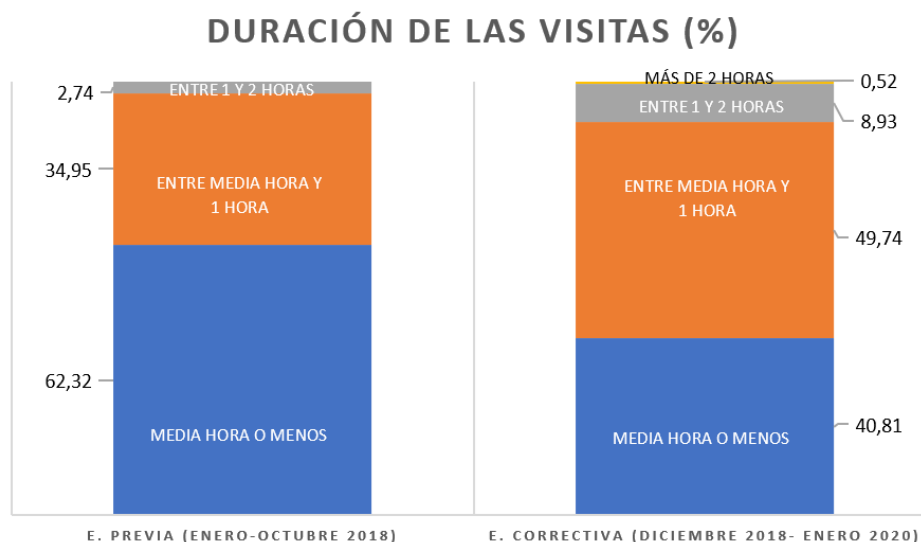
Nota. Elaboración propia.

En cuanto a la manera de visitar el Museo, se da una ligera variación en la evaluación correctiva respecto a la evaluación previa, pues se produce un leve aumento de visitantes individuales (del 7,16% al 10,16%), así como un leve aumento de personas que visitan el Museo con amigos (del 24,84% al 26,97%).

Se detectan cambios significativos con el tiempo de la duración de la visita. En la evaluación previa la mayoría de visitantes permanecía en el Museo menos de media hora (62,32%), en la evaluación correctiva los visitantes están entre media hora y una hora (49,74%). Además, aumenta el número de visitantes que está en el Museo entre una hora y dos horas (del 2,74% al 8,93%). Finalmente, durante la evaluación correctiva, se empiezan a registrar visitantes que están en el Museo más de dos horas (0,53%) (Figura 87).

Figura 87

Gráfica que muestra la comparativa de la duración de la visita en la evaluación previa y la correctiva



Nota. Elaboración propia.

Sobre Expectativas de visita

El motivo por el que las personas visitan el Museo no sufre cambios significativos entre un periodo y el otro. Disminuye porcentualmente el número de personas que lo visitan por curiosidad (del 71,79% en la evaluación previa al 61,82% en la correctiva), y, por otra parte, aumenta el número de personas que acude para visitar la exposición permanente (del 21,47% al 28,02%) y los que vuelven al Museo para enseñarlo a amigos y familiares (del 5,05% al 8,58%).

Experiencia durante la visita

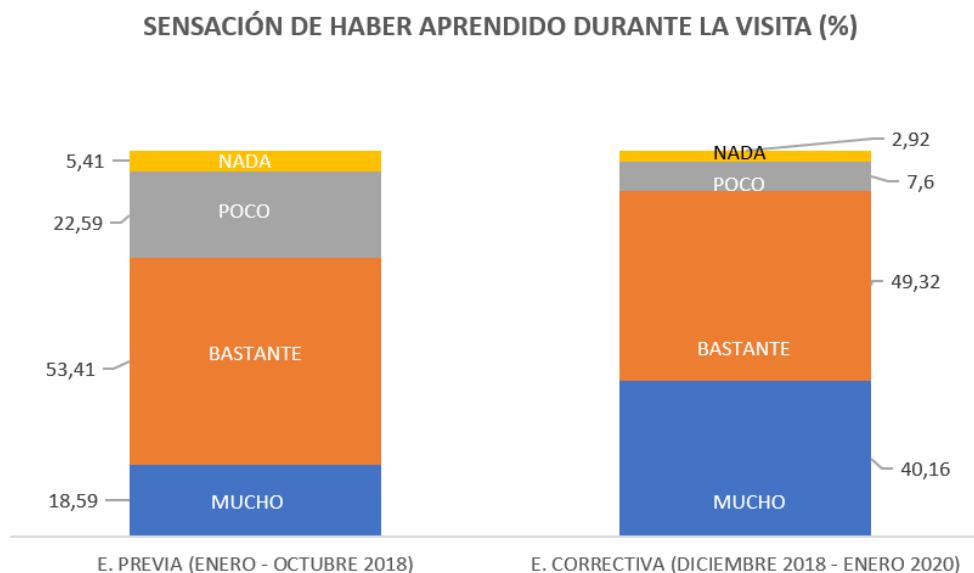
En la evaluación correctiva, los visitantes se sienten significativamente menos perdidos o desorientados visitando el Museo que en la evaluación previa (pasando del 72,32% de los visitantes en la evaluación previa que dicen no sentirse nada desorientados al 86,13% de la evaluación correctiva), así como significativamente menos cansados o incómodos (pasando del 82,62% al 93,14%).

Durante la evaluación correctiva, aumenta considerablemente el número de visitantes que dice haber entendido “mucho” cómo está organizada la exposición permanente, pasando del 19,19% al 46,63%.

Por otra parte, durante la evaluación correctiva, aumenta también muy significativamente el número de visitantes que tiene la sensación de haber aprendido mucho en su visita (del 18,59% al 40,16%) (Figura 88).

Figura 88

Gráfica que muestra la comparativa de la sensación de aprendizaje durante la visita en la evaluación previa y la correctiva



Nota. Elaboración propia.

Siguiendo con esta misma tendencia, aumentan significativamente los visitantes que dicen haberse sentido muy a gusto y seguros durante la visita (del 44,16% al 65,07%); los que dicen haberse sorprendido mucho (del 20,62% al 34,42%) y los que dicen haberse divertido mucho (del 26,89% al 43,65%).

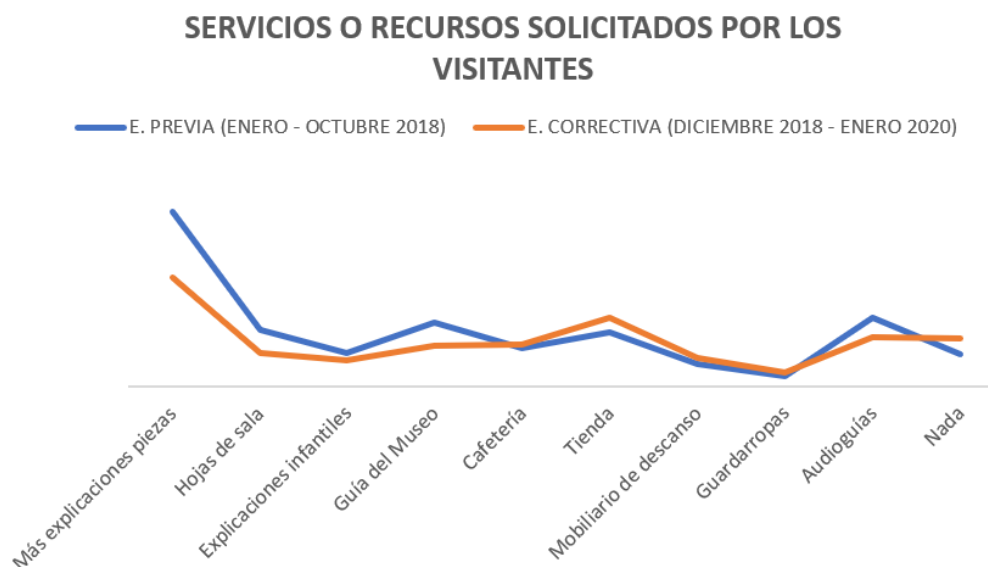
Uso y valoración de los servicios. Recursos de mediación

Los recursos de mediación más utilizados por los visitantes en la evaluación correctiva siguen siendo los paneles explicativos, con la diferencia de que aumenta el número de visitantes que dicen haber usado este recurso en este periodo (77,43%) en relación con el de la evaluación previa (69,98%). En el sentido opuesto, disminuye el número de visitantes que durante la evaluación correctiva ha pedido información al personal del Museo (del 37,64% al 24,44%).

En relación con los recursos o servicios que los visitantes echan en falta en el Museo se aprecian diferencias interesantes entre la evaluación previa y la correctiva: la principal es que, tras la implementación de los cambios museográficos y de los nuevos recursos de mediación, los visitantes reclaman significativamente menos explicaciones de las piezas (del 57,68% al 36,12%). Por otra parte, la creación de una tienda en el Museo pasa a ser la segunda demanda más importante durante la evaluación correctiva (del 17,73% en la evaluación previa al 22,81% en la correctiva) (Figura 89).

Figura 89

Gráfica que muestra la comparativa de las demandas de recursos de mediación de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva



Nota. Elaboración propia.

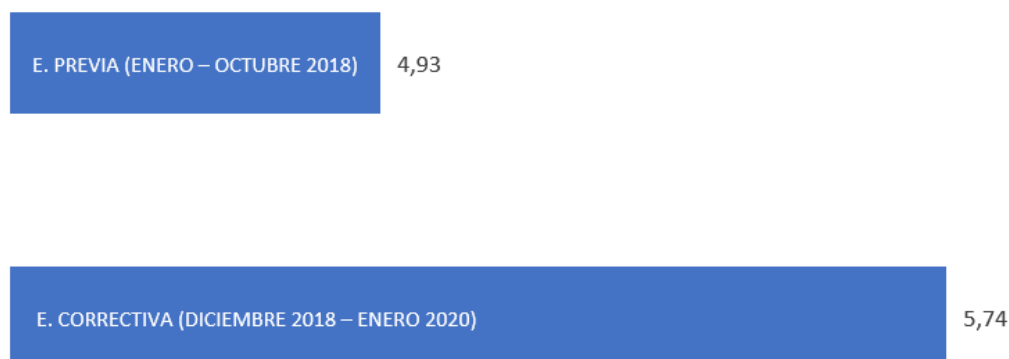
También se dan cambios en la manera de percibir las piezas expuestas tras la nueva museografía. Aunque las máquinas industriales y las herramientas preindustriales siguen siendo el tipo de objetos preferidos, aumenta el interés por las fotografías (del 15,05% en la evaluación previa al 36,43% en la correctiva), el muestrario de zapatos y objetos de piel (del 19,68% en la evaluación previa al 33,46% en la correctiva), los esbozos y diseños de zapatos (del 19,91% en la evaluación previa al 33,09% en la correctiva) y los documentos (del 5,56% en la evaluación previa al 17,66% en la correctiva).

Se aprecia una mejora en la puntuación global del Museo del Calzado en los encuestados del Periodo B. Los del Periodo A valoraron el Museo con un promedio ponderado de 4,93 sobre 7, mientras que los del Periodo B lo hacen con un promedio ponderado de 5,74 sobre 7 (Figura 90).

Figura 90

Gráfica que muestra la comparativa de la valoración del Museo en la evaluación previa y la correctiva

**PUNTUACIÓN DEL MUSEO DEL CALZADO
(DEL 1 AL 7)**



Nota. Elaboración propia.

Además, si se pasa a analizar el porcentaje de cada una de las 7 puntuaciones, se aprecia como en la evaluación correctiva disminuyen muy considerablemente las personas que han puntuado con las valoraciones más bajas (la puntuación 1 es valorada por el 1,18% de los encuestados en la evaluación previa, mientras que lo es con el 0% en la correctiva; la puntuación 2 es valorada por el 2,59% de los encuestados en la evaluación previa, mientras que lo es con el 0,62% en la correctiva; y, por el contrario, aumentan muy considerablemente también las personas que han puntuado con las valoraciones más altas (la puntuación 6 es valorada por el 23,76% de los encuestados en la evaluación previa, mientras que lo es con el 35,26% en la evaluación correctiva; la puntuación 7 es valorada con el 12 % de los encuestados en la evaluación previa mientras que lo es con el 27,01% en la correctiva).

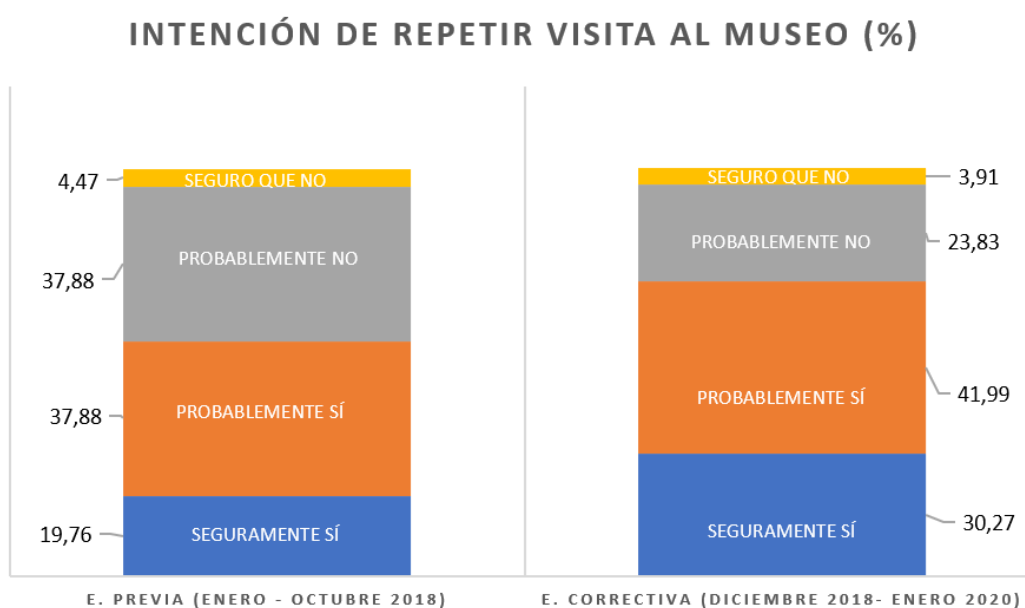
El Museo mejora todas sus puntuaciones en las respuestas de los encuestados de la evaluación correctiva relativas a los diferentes servicios del Museo: la señalización interior, la información y las explicaciones en las salas de exposición, la comodidad para ver las piezas y leer los textos, el ambiente creado en las salas de exposición, y el trato recibido por el personal de sala. Las puntuaciones que experimentan una mejoría más relevante son, en primer término, la relativa a la información y las explicaciones en las salas de exposición (pasando de un promedio ponderado de 4,63 sobre 7 a un promedio ponderado de 6); la puntuación sobre la señalización interior (pasando de un promedio ponderado de 4,97 sobre 7 a un promedio ponderado de 6); el ambiente general creado en las salas de exposición (pasando de un promedio ponderado de 5,47 sobre 7 a un promedio ponderado de 6,11); y la comodidad para ver las piezas y leer los

textos (pasando de un promedio ponderado de 5,46 sobre 7 a un promedio ponderado de 6,07).

Se detecta finalmente que en la evaluación correctiva hay más encuestados que repetirían su visita al Museo que en la evaluación previa (pasando del 19,76% que contestan que seguro que repetirían, frente al 30,27%, y del 37,88% que contestan que probablemente repetirían, frente al 41,99%) (Figura 91).

Figura 91

Gráfica que muestra la comparativa de la intención de repetir visita en la evaluación previa y la correctiva

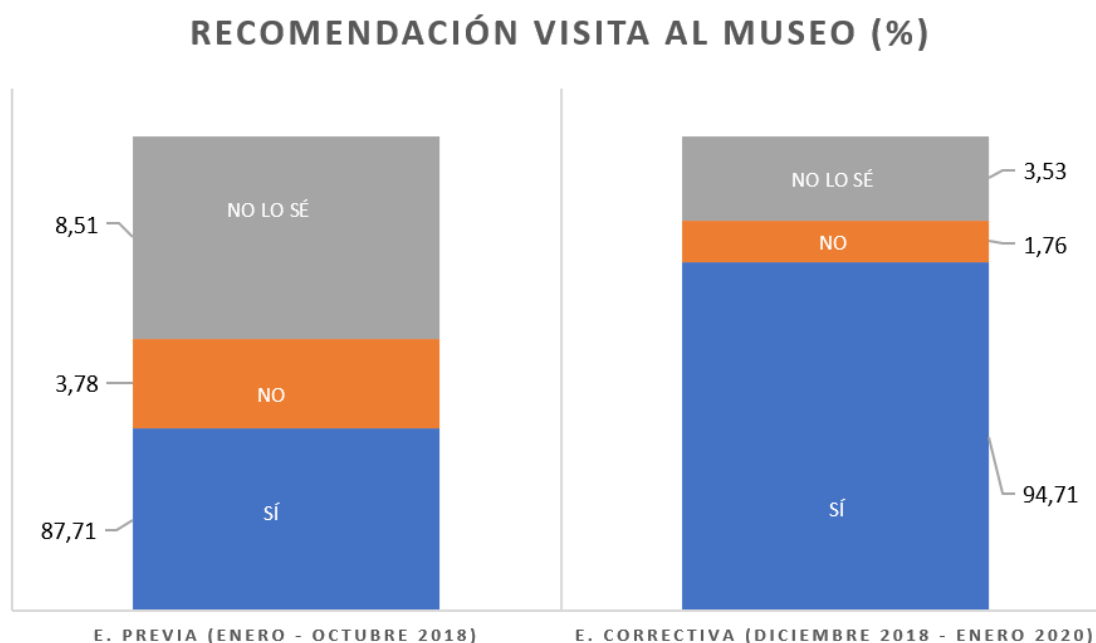


Nota. Elaboración propia.

Por otra parte, mejora también el número de personas que recomendaría la visita al Museo, pasando del 87,71% que seguro recomendaría visitar el Museo al 94,71% (Figura 92).

Figura 92

Gráfica que muestra la comparativa de la posible recomendación del Museo en la evaluación previa y la correctiva



Nota. Elaboración propia.

No hay cambios significativos respecto a los museos mejor valorados por los encuestados de la evaluación previa y correctiva: el Museo del Prado y el Louvre siguen siendo los más citados como aquellos preferidos por los visitantes. Hay que señalar, sin embargo, un dato significativo, y es que, durante la evaluación correctiva aumenta el número de encuestados que responde que el Museo del Calzado de Inca es su preferido con un 4,21% de las respuestas, respecto el 0,82% de la evaluación previa.

A colación de esta pregunta, se pide a los encuestados que puntúen su museo preferido del 1 al 7, obteniendo apenas diferencias de puntuación entre los encuestados de la evaluación previa (resultando un promedio ponderado de 5,81) y los de la evaluación correctiva (resultando un promedio ponderado de 5,94).

Hay que señalar, por otra parte, que en la evaluación correctiva se acorta la diferencia de puntuación del Museo del Calzado con respecto al museo preferido de los encuestados. Mientras que en la evaluación previa había una diferencia de 0,9 puntos, en la evaluación correctiva la diferencia es de 0,2 puntos.

17.3.2. Focus Group

Preanálisis

El 13 de febrero de 2020 se lleva a cabo el primer focus group de control (ver Anexo 11). De las cinco personas confirmadas, solo se presentan tres a la reunión. Los participantes son tres mujeres, de 52, 65 y 74 años. Se pide a las participantes que, igual que lo hicieron la primera vez, visiten el museo en media hora (Figura 93).

Tras la visita, se abre el grupo de discusión en un ambiente distendido. Espontáneamente, antes de iniciar las preguntas guía, las participantes manifiestan su admiración por los cambios aplicados en el Museo y su percepción de mejora. Asimismo, expresan que media hora no les ha sido suficiente y que quieren volver con más calma (la primera vez que se hizo el focus group hace 2 años, también se les dio media hora para visitar la exposición y ninguno de los participantes se quejó de la falta de tiempo para visitarlo).

La segunda sesión de control se realiza el 15 de febrero de 2020. De las 13 personas convocadas y confirmadas, se presentan siete. Se trata de dos familias que acuden a la cita con sus respectivos hijos: una pareja de 34 años, con la madre de 64 y un niño pequeño; y una pareja de 48 y 43 años con su hija (Figura 94).

Teniendo en cuenta los comentarios de la sesión anterior realizada el 13 de febrero, en los que los participantes se lamentaban de que media hora era poco tiempo para visitar el Museo, esta vez no se pide que realicen la visita en un tiempo determinado, sino que se da libertad para que utilicen el tiempo que consideren oportuno. Los participantes emplean 45 minutos para visitar la exposición.

De manera espontánea, sin necesidad de preguntas guías, expresan su satisfacción por haber comprobado que se les ha tenido en cuenta para mejorar el Museo a partir de sus ideas.

Figura 93

Participantes del focus group de control. 13 de febrero de 2020



Nota. Fotografía de la autora, 2020.

Figura 94

Participantes del focus group de control respondiendo a la pregunta de si sus hijos han reconocido a la mascota del Museo. 15 de febrero de 2020



Nota. Fotografía de la autora, 2020.

Informe interpretativo

En el informe interpretativo se van a exponer los resultados organizados en cinco categorías articuladas a partir de los objetivos específicos de la investigación y otras cuestiones específicas a la metodología empleada y proceso participativo, que a su vez se dividen en otras subcategorías para poder comprender de una forma más organizada la información aportada.

Los participantes mostraron en estas categorías su opinión acerca de su experiencia de visita (primera impresión de la exposición permanente tras los cambios, la museografía, la utilización de los recursos de mediación y la comprensión del contenido expositivo), la valoración general del Museo, el planteamiento de problemas o inquietudes (reflexión en torno a la relación entre el Museo y la industria del calzado, el Museo y el turismo y el posible cobro de entrada), propuestas de mejora y, finalmente, la opinión acerca de su participación en el proceso de redefinición del Museo.

A. Experiencia de visita.

- Primera impresión.
- Museografía.
- Recursos de mediación y comprensión.

B. Valoración general.

C. Planteamiento de problemas o inquietudes.

- El Museo y la industria del calzado.
- El Museo y el turismo cultural.
- Cobro de entrada.

D. Propuestas de mejora.

E. Satisfacción general con la participación en el proceso de redefinición del Museo.

A. Experiencia de visita

“A mí me ha gustado muchísimo” (Mujer, 43 años).

Primera impresión

La primera impresión de los participantes es su satisfacción y sorpresa por el “cambio brutal” -hombre 48 años- del Museo y la mejora de la exposición permanente. Consideran de manera unánime que el Museo ha mejorado mucho con respecto a cómo estaba dos años atrás.

Un cambio para bien (Mujer, 64 años).

Por otra parte, expresan la emoción que han sentido al reconocer a determinadas personas en las fotografías expuestas y el papel destacado que se otorga a los trabajadores de la industria con el homenaje fotográfico.

A mí lo que me ha gustado mucho ha sido poder ver las pantallas y las fotografías porque he reconocido a gente, me ha llegado un poco al corazón (Mujer, 74 años).

Me ha gustado mucho que habéis tenido en cuenta la representación de todas las personas que trabajaban en eso, con su fotografía y su nombre (Mujer, 43 años).

Museografía

Los participantes destacan la mejora del diseño expositivo en cuanto a una mayor organización y estructuración. Además, destacan que la exposición ahora es más completa y cuidada.

Así como la primera vez tu decías ‘bueno, le falta mucho’, ahora lo veo muy bien [...] El diseño ha cambiado mucho [...] porque antes era muy sencillo, muy básico y ahora siento que está más completo. Tiene más cosas, más explicaciones, más cuidado (Mujer, 52 años).

Sobre la colección, destacan la incorporación de más y variados objetos con respecto a los que había hace dos años, pero consideran que debería haber más muestra de zapatos y fotografías. Señalan positivamente el nuevo protagonismo de las máquinas “*que le habéis dado un lugar especial a cada una, con una tarima*” -mujer, 43 años- y expresan la percepción de que ha aumentado el número de las máquinas expuestas, aunque en realidad, para la nueva museografía, estas se han reducido.

También me ha gustado que habéis añadido bastantes cosas, no había tanta maquinaria cuándo venimos la última vez, está más completa (Mujer, 74 años).

Recursos de mediación y comprensión

Uno de los aspectos más valorados por los participantes es la mejora experimentada en cuanto a los recursos de mediación. Según ellos, el contenido de la exposición se entiende gracias a la información aportada por los nuevos paneles, cartelas y sobre todo por los vídeos, las ilustraciones y las fotografías.

Me ha gustado mucho la forma en la que habéis presentado las máquinas [...] las explicaciones y los dibujos. Porque si te tienes que poner a leer todo, se hace un poco largo, pero viendo el dibujo, se entiende perfectamente cómo funciona la máquina y como lo hacían (Mujer, 43 años).

Las máquinas tienen su explicación, porque antes había solo la máquina sin su explicación, a secas. Ahora ya tiene su explicación, su dibujito, luego la pantalla (Mujer, 52 años).

También valoran muy positivamente los recursos educativos para los más pequeños: la mascota, el recorrido adaptado y el espacio didáctico.

La zona para niños es ideal (Mujer, 34 años).

Los participantes consideran que también se ha mejorado en la explicación de la fabricación del calzado, puesto que ahora, tanto los locales como los extranjeros, conocedores o ajenos a la industria, van a ser capaces de entender cómo se fabrica un zapato.

Por lo menos, ahora, cuando viene una persona extranjera, o una persona que no ha visto nunca cómo se hace un zapato, se orienta bien, la máquina se explica. Ahora se entiende (Mujer, 64 años).

Yo he conocido algunas máquinas, pero no todas, lo guapo es eso, ver las que no conocías y que te expliquen para qué servían. Te explica la máquina, lo que hacía. Está muy bien (Mujer, 74 años).

B. Valoración general

“Siento que el Museo ha mejorado un cien por cien” (Mujer, 52 años).

Los participantes consideran que el Museo ha experimentado un cambio muy positivo y lo valoran con un 6,75 sobre 7.

Recomendarían su visita y creen que actualmente es interesante para todo tipo de públicos: tanto para gente de mediana y avanzada edad, como para público joven.

Yo creo que el Museo es interesante para todos. Para los más viejos para recordar su vida, y los jóvenes para aprender (Hombre, 48 años).

A mí me apetece traer a mi hijo cuando sea mayor. Para que vea como sus abuelas se ganaban la vida (Mujer, 34 años).

C. Planteamiento de problemas o inquietudes

“Yo lo que me pregunto es esto: ¿por qué en Menorca han continuado haciendo zapatos y aquí no? Han sido más listos que nosotros” (Mujer, 65 años).

El Museo y la industria del calzado

La reflexión en torno al contenido y sentido del Museo deriva en un amplio debate acerca de la decadencia de la industria del calzado en la zona y en las diferencias con otros lugares en los que sí han conseguido continuar con el negocio, poniendo Menorca como ejemplo.

Menorca es más pequeña, a lo mejor no han tenido tanta playa para poder dedicarse al turismo y han seguido con el zapato. También hay que decir que el zapato de señora se vende más que el de caballero. La verdad es esa (Mujer, 74 años).

Hablan de los nuevos modelos de consumo y el tipo de zapatos que se produce en la actualidad, procedente en mayoría de China, de mucha peor calidad que el que se hacía en el municipio, pero más competitivo por el precio.

Tú ahora te compras un zapato, y no te dura más que la temporada. Yo recuerdo comprar unos zapatos, el año que murió mi marido, y luego ir a la feria y perder un zapato porque se me deshizo. Acabé descalza, y menos mal que pude llegar al coche (Mujer, 64 años).

Los participantes expresan la tristeza que sienten por el cambio experimentado en Inca y sale a la luz que una de sus mayores preocupaciones es la necesidad de reactivar la economía de su municipio. Consideran que falta trabajo y por consiguiente los jóvenes deben buscarlo fuera. Lamentan la pérdida del oficio de zapatero y expresan su deseo de que los saberes de este oficio no se limiten a estar conservados en un museo, sino que deberían seguir siendo algo vivo.

En Inca siempre habíamos vivido del calzado y ahora nos tenemos que ir a trabajar fuera de la ciudad para poder ganar [dinero]. Esta es la pena [...] Porque

ves a nuestros nietos que crecen y tendrán que ir a trabajar fuera del pueblo [Inca]. Y dicen que los coches contaminan, si necesitan el coche para ir a trabajar fuera del pueblo. Es que no lo comprendo, si dicen que los coches contaminan, que monten trabajos dentro del pueblo y que sea como yo cuando era jovencita, cuando todo el mundo trabajaba dentro del pueblo (Mujer, 74 años).

El Museo y el turismo cultural

Los participantes consideran que el Museo, aparte de conservar el patrimonio, puede servir para revitalizar la economía de la localidad a través del turismo. Entienden que el Museo podría ser capaz de atraer a un turista diferente al que se está acostumbrado en Mallorca porque “podría ser turismo de todo el año” -mujer, 65 años-, por lo que sale a la luz el potencial del Museo para fomentar la desestacionalización turística.

Podría ser que viniese gente todo el invierno. No sería necesario esperar al verano, como el turismo que viene (Mujer, 65 años).

Proponen que se programen jornadas de visita a la localidad en las que se incluya una ruta por los restaurantes típicos, una demostración del baile popular y una visita al Museo.

Que montaran una ruta que comiesen aquí, los llevasen a ver el museo, ball de bot y luego a comer [...] Hay que promocionar el pueblo, que es lo que necesitamos, necesitamos trabajo (Mujer, 74 años).

Cobro de entrada

En cuanto a la posibilidad de cobrar entrada, se constata disparidad de opiniones. Algunos de los participantes consideran que se debería de cobrar entrada solo si la visita al Museo formara parte de una ruta turística por la localidad; otros consideran que no se debería hacer pagar pues sería una dificultad añadida para dar a conocer la historia de Inca y otros consideran que sí, sin ninguna condición.

Si hay más cosas, no solo el museo en sí, pues sí, habría que hacer pagar una entrada mínima (Mujer, 65 años).

F. Propuestas de mejora

En referencia a los aspectos a mejorar, se habla de la incorporación de nuevos recursos de mediación, pues admiten que prefieren escuchar antes que leer, por lo que proponen que se instalen audioguías -entienden que no siempre es posible ofrecer visitas guiadas- y vídeos al lado de cada máquina donde se muestre cómo se utilizaban.

A mí me gustaría, tal vez, como esas visitas guiadas, que te pones el pinganillo y te van explicando; ‘y ahora esta máquina tal.’ O sea, esto estaría bien porque, ahora como que la gente es más perezosa y ya no lee (Mujer, 52 años).

Al hacer referencia a las audioguías, se les pregunta cuánto estarían dispuestas a pagar por ellas, y responden que entre uno y tres euros porque “un euro todo el mundo lo paga” -mujer, 74 años-.

También querrían que el Museo contara con cafetería y una tienda de recuerdos para turistas y locales.

Ahora aquí, si montasen una cafetería o un restaurante, luego vendría otra gente también. O sea que no sólo vendrían los turistas, también vendría la gente de Inca. Con lo grande que es este cuartel se podría montar muy bien (Mujer, 74 años).

E. Satisfacción general con la participación en el proceso de redefinición del Museo

“Me ha gustado mucho que las cosas que no nos gustaban o las que veíamos en otros museos que no había en este, las habéis tenido en cuenta” (Mujer, 43 años).

A partir de los comentarios y las actitudes de los participantes se puede concluir que estos se sienten satisfechos por haber sido escuchados en el proceso de redefinición del Museo. Ven reconocida su aportación e identifican sus ideas concretas en la nueva propuesta museográfica, por lo que se sienten agradecidos y orgullosos.

17.4. Conclusiones

Conclusiones respecto al funcionamiento de los cambios implementados en términos de ampliación de público

Tras el análisis comparativo de los resultados obtenidos de las encuestas y de los focus group relativos a los visitantes de la evaluación previa (antes de la reinauguración del Museo) y los de la evaluación correctiva (después de la reinauguración del Museo y hasta 2020), se llega a la conclusión general de que se han cumplido los objetivos propuestos y se da respuesta satisfactoria a las necesidades detectadas en la diagnosis inicial y en la evaluación previa.

Para empezar, las encuestas muestran que el perfil sociodemográfico de los visitantes experimenta un cambio radical. Se pasa de tener visitantes jubilados, procedentes de la península esencialmente, a, después de la reinauguración del Museo, visitantes mucho más heterogéneos, de todas las franjas de edad, con un aumento considerable de estudiantes y otros provenientes, en su mayoría, de la misma comunidad donde se ubica el Museo -Inca-, y de las Islas Baleares.

No hay diferencias significativas en el género de los visitantes; sin embargo, en el Periodo B se incrementa el número de encuestados que prefiere no identificarse con ninguno de los dos géneros propuestos (hombre o mujer).

Aunque no hay cambios sustanciales en cuanto al nivel de estudios acabados, pues tanto en la evaluación previa como en la correctiva se da un equilibrio entre los visitantes con estudios universitarios finalizados y los que no, sí se aprecia un cambio en relación con la vinculación a la industria del calzado. Después de la reinauguración del Museo se incrementa significativamente el número de visitantes que dicen estar vinculados con esta industria. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que este dato puede estar ligado al sesgo por el cual hay una sobrerrepresentación de encuestas realizadas por inqueros, quienes, tradicionalmente, se han dedicado a la industria del calzado y pueden tener una mayor motivación para realizar la encuesta.

Un aspecto interesante es el relativo a los hábitos culturales de los visitantes: después de la reinauguración, se aprecia un aumento de visitantes con menos hábitos culturales, lo que se puede interpretar como que la institución está experimentando una ampliación de públicos, con perfiles más variados, al recibir personas que no suelen visitar asiduamente museos o exposiciones. Al mismo tiempo que el Museo está ampliando el perfil de público que recibe, se aprecia también una disminución de primeras visitas (que implica un mayor número de gente que repite), lo que significa que el Museo ha empezado a fidelizar a los visitantes que recibe.

Conclusiones respecto al funcionamiento de los cambios implementados en términos de visibilidad y difusión

También se dan cambios en la manera cómo se ha descubierto el Museo después de la reinauguración, pues en la fase de la evaluación correctiva aumenta significativamente el número de personas que lo han conocido gracias a la recomendación de amigos o familiares. Este puede ser un indicio de que los visitantes reales tienen una experiencia de visita satisfactoria que los lleva a recomendar el Museo. Por otra parte, aumenta también el número de personas que conocen el Museo gracias a la señalización externa, por lo que se comprueba que esta está funcionando.

Conclusiones respecto al funcionamiento de los cambios implementados en términos de experiencia de visita

Otro dato valorable es el relativo a la manera como se visita el Museo, pues tras su reinauguración se aprecia un aumento de personas que lo visita con amigos, lo que puede significar que es percibido como un lugar interesante o agradable. Esta idea se refuerza con el dato que muestra que ha aumentado el número de visitantes cuyo motivo principal de la visita es el de mostrar el Museo a amigos o familiares. También se da un aumento de visitantes que acuden al Museo para visitar la exposición permanente, quizá porque tras la inauguración se han creado expectativas para conocer los cambios introducidos.

Una de las mejoras más significativas del Museo tras la inauguración es que ahora los visitantes permanecen más tiempo en la institución -tal y como se aprecia en las encuestas y en los focus group- cuestión que se puede interpretar como que la nueva

propuesta expositiva resulta más atractiva, que requiere que los visitantes le dediquen más tiempo o que ha aumentado la atrapabilidad del contenido.

Por otra parte, tras la reinauguración, mejoran considerablemente las puntuaciones relativas a la experiencia durante la visita. Con los cambios introducidos, los visitantes se sienten significativamente menos perdidos o desorientados y menos cansados o incómodos.

Los visitantes del focus group valoran positivamente los nuevos objetos expositivos en la colección permanente, destacando principalmente la introducción de fotografías. Si bien el aspecto emocional de las piezas expuestas es una cuestión mencionada en los focus group de la evaluación previa, en los de la evaluación correctiva se hace especial mención al recién inaugurado memorial fotográfico de homenaje a los zapateros y zapateras de la comarca, expresando la satisfacción por el reconocimiento a estas personas.

Además, con la nueva museografía y los nuevos recursos de mediación, mejora significativamente la comprensión del discurso expositivo y de los objetos expuestos. Esto conlleva que haya un mayor número de visitantes que tras la reinauguración perciban que han aprendido con la visita, que se han sorprendido, que se han divertido y que se han sentido a gusto.

Con dichos nuevos recursos, hay más visitantes que dicen haber usado los paneles explicativos, y es que, tras la reinauguración, dichos paneles son el recurso más utilizado -tal y como indican las encuestas- propiciando que los visitantes recurran menos al personal de recepción para solicitar información. Tanto las encuestas como los focus group muestran que se valoran positivamente los nuevos recursos destinados al público infantil: la mascota, el espacio educativo y el recorrido adaptado. Al mejorar los recursos de mediación y la señalización interna, ahora los visitantes pueden interpretar el Museo y su contenido de manera autónoma, por lo que tienen menos necesidad de preguntar al personal del centro.

Como consecuencia de la mejora de los recursos de mediación, el nivel de comprensión de la exposición mejora significativamente tal y como se constata en los focus group, produciéndose, por tanto, la denominada activación patrimonial de los objetos expuestos (Mateos, 2012). Tras la implementación de una nueva museografía y de nuevos recursos de mediación, cambia la manera como se perciben las piezas expuestas, pues mejora considerablemente la percepción de algunos objetos (en este caso documentos, fotografías y zapatos) tras haber cambiado su manera de presentarlos al público hasta el punto de que, como se ve en los focus group, los visitantes tienen la sensación de que ahora hay más máquinas expuestas cuando en realidad en la nueva museografía de la exposición permanente se ha eliminado un número considerable para poder construir un discurso expositivo más lógico. Esta cuestión enlaza, sin duda, con la idea de la influencia de la museografía en la percepción del visitante (Nardi en Huerta, 2015; Asensio, 2000).

Conclusiones respecto al funcionamiento de los cambios implementados en términos de valoración general del Museo

En el terreno de las puntuaciones, tras la reinauguración, el Museo mejora en todos los aspectos analizados en las encuestas, desde la señalización interior, pasando por la información y las explicaciones en las salas de exposición, la comodidad para ver las piezas y leer los textos, el ambiente creado en las salas de exposición, hasta el trato recibido por el personal de sala. Hay que destacar que allí donde se aprecia una mejora mayor es en la información y en las explicaciones en las salas de exposición. También los focus group muestran como los nuevos recursos de mediación y el nuevo diseño museográfico son los aspectos más valorados del Museo.

La puntuación total del Museo mejora considerablemente tras su reinauguración - como se ve en las encuestas y en los focus group-, haciendo que los visitantes perciban el Museo del Calzado en un nivel parecido al del Museo del Prado o el Louvre.

Finalmente, tras la reinauguración, aumenta el número de visitantes que volverían y que lo recomendarían.

Conclusiones respecto al surgimiento de nuevos problemas o inquietudes

Se produce un cambio de percepción del Museo según los datos obtenidos en el focus group. Mientras que en la evaluación previa se consideraba el Museo como lugar para recordar la historia industrial del municipio, en la correctiva se sitúa a las personas en primer término, pues consideran que el Museo trata de la vida de la gente del pueblo. Este matiz es importante, porque se aprecia un cambio respecto a un museo basado en los objetos a un museo basado en las personas. Por otra parte, mientras que en la evaluación previa consideraban que el Museo era un lugar para recordar un pasado que solo podía interesar a la gente mayor, en la correctiva creen que el Museo puede importar a gente de todas las edades y que tiene que servir no solo para recordar la historia, sino también para incentivar la reactivación de la industria.

En la evaluación previa los participantes del focus group mostraron su inquietud porque las generaciones futuras no conocieran el pasado industrial de la comarca. En la evaluación correctiva, sin embargo, no sale a la luz esta cuestión, ya que consideran que el Museo es capaz de transmitir y enseñar a los jóvenes venideros los saberes vinculados a la industria del calzado. No obstante, hay un tema que sale a debate de manera muy parecida en las dos fases. Se trata de la preocupación por la decadencia de la industria del calzado que ha provocado la pérdida de numerosos empleos en el municipio, así como la reflexión en torno a los nuevos modelos de producción y de consumo de calzado. Son sobre todo las participantes de más edad, ya jubiladas, las que más hincapié hacen en el malestar que sienten por la pérdida de esta industria, pues recuerdan con nostalgia la época en la que ellas y sus familiares se dedicaban a la producción de calzado. Además, reivindican y exigen al Museo que no sea un lugar

donde simplemente mostrar un pasado industrial, sino que sirva como motor para ayudar a regenerar la industria del calzado.

Conclusiones respecto a las nuevas líneas de actuación

Tanto en las encuestas como en los focus group se aprecia que, una vez resueltos los principales problemas en la mediación, los visitantes empiezan a pedir audioguías, una tienda y una cafetería. La interpretación que se le puede dar es que, al haber resuelto las necesidades básicas de un museo relativas a la información de las piezas expuestas, los visitantes buscan otros elementos secundarios, como una tienda o una experiencia de visita diferente. Aquí cabe una reflexión interesante al respecto, pues son los propios visitantes los que en un periodo y otro priorizan unos servicios en detrimento de otros y, una vez que los servicios percibidos como esenciales están cubiertos (la información e interpretación de aquello expuesto), empiezan a reclamarse otros percibidos por ellos mismos como secundarios o no prioritarios (como el caso de la tienda).

Para concluir, hay que destacar la satisfacción expresada por los participantes de los focus group, presentes en las fases de evaluación previa y correctiva -antes y después de la implementación de los cambios- por haber podido participar en el proceso de redefinición museográfica y considerar que sus opiniones han sido escuchadas y tenidas en cuenta.

17.5. Recomendaciones

- Los cambios implementados en el Museo tras su inauguración funcionan satisfactoriamente.
- Se ha dado respuesta a las necesidades detectadas en la diagnosis inicial y en la evaluación previa en relación a la ampliación de público, visibilidad y difusión, experiencia de visita y valoración general del Museo.
- No se detecta el surgimiento de nuevos problemas en cuanto al funcionamiento de la exposición sino más bien un ligero cambio en las necesidades de los visitantes que, tras haber visto satisfechas las inquietudes más básicas respecto a la información para interpretar el contenido del Museo, empiezan a demandar otras cuestiones como una tienda o audioguías.
- Se detecta una preocupación importante por parte de los locales por la falta de trabajo y el cambio de modelo de industrialización del calzado.
- Se decide continuar con las mismas líneas de actuación descritas en la fase de evaluación previa si bien se detecta la necesidad de desarrollar en el futuro el potencial socio-económico del Museo en términos turísticos y de generación de empleo.

18. Evaluación Sumativa

El museo social (Hernández, 2012, p. 18) necesita establecer mecanismos de control que puedan verificar la eficacia de las relaciones establecidas entre la institución y la comunidad. Para valorar la consecución de estas relaciones, se llevaron a cabo las evaluaciones previas, formativas y correctivas. Tras ellas se hace necesario una evaluación sumativa que analice la generalidad de los cambios implementados tras un periodo de funcionamiento determinado. Como se ha visto, la evaluación sumativa tiene como propósito valorar los resultados generales del proyecto (Pérez Castellanos, 2016, p. 26) y verificar si se han cumplido los objetivos planteados inicialmente (Pérez Santos, 2000, p. 152). La fase de evaluación sumativa se va a centrar en el estudio del público presencial del Museo y en el público potencial y no público de la localidad.

18.1. Objetivos

18.1.1. Estudio Público Presencial

- Caracterizar el público para verificar si es más heterogéneo en cuanto a edad y con más presencia del público local.
- Verificar si ha mejorado la visibilidad del Museo en cuanto a señalización externa y canales de difusión.
- Verificar si ha mejorado la experiencia de visita a partir del análisis de la fidelización del público, la duración de las visitas, los recursos empleados, la demanda de información, la recomendación de visitarlo y la intención de repetir visita.
- Verificar si han mejorado las valoraciones del Museo.

18.1.2. Estudio Público Potencial y No Público

- Reevaluar el grado de popularidad del Museo entre la población local tras la implementación del nuevo proyecto museológico.

18.2. Metodología

El proceso de la evaluación sumativa en la etapa de la post-reinauguración del Museo del Calzado y de la Industria comprende la realización de diversas técnicas que se corresponden a las empleadas en la fase de la evaluación previa y cuya metodología se mantiene. Se van a realizar encuestas a visitantes presenciales, focus group y un sondeo a pie de calle. Además se van a utilizar los datos obtenidos del sistema informatizado de recuento de visitantes, que va a permitir caracterizar al público de una manera mucho más precisa y sin los sesgos naturales de la realización de las encuestas

en este sentido que por su naturaleza implican una muestra y no la totalidad de los visitantes (Tabla 6).

Tabla 6

Descripción de las diferentes fases de la evaluación sumativa con detalle de la técnica, periodización, tipo de muestreo, muestra, nivel de confianza y margen de error

		Técnica	Periodización	Tipo de muestreo	Muestra obtenida/ Número de participantes	Nivel de confianza	Margen de error
EVALUACIÓN SUMATIVA	Estudio visitantes presenciales	Encuestas	Agosto 2020- Noviembre 2022	Muestreo aleatorio simple	508	98%	5%
		Informatización sistema de entradas	Diciembre 2018- Diciembre 2022	No aplica	No aplica	No aplica	No aplica
	Estudio del público potencial y no público	Sondeo a pie de calle	Marzo-Mayo 2023	Muestreo aleatorio simple	255	90%	5%

Nota. Elaboración propia.

18.2.1. Encuestas

Con motivo de la pandemia, la institución permanece cerrada desde el 13 de marzo hasta el 1 de junio de 2020. Por esta razón, la nueva encuesta creada en enero del 2020 no puede ser administrada hasta el 12 de agosto de ese mismo año y se mantiene abierta hasta el 21 de noviembre de 2022. La encuesta se distribuye en catalán, castellano, inglés, francés y alemán de manera autoadministrada mediante tablets.

Se obtienen un total de 508 respuestas. Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es el número de visitantes reales que tiene el Museo (tomando como referencia los 7.000 visitantes recibidos en el 2019, justo después de la reinauguración del Museo y antes de la pandemia Covid-19), se obtiene un nivel de confianza del 98% y un margen de error aceptado en los resultados del 5% (Netquest, 2022).

Para el nuevo diseño de las encuestas se plantean dos objetivos básicos: a nivel metodológico, reducir el número de preguntas para facilitar su realización, y a nivel de contenido, adaptar las preguntas a las nuevas necesidades detectadas durante la evaluación correctiva, teniendo en cuenta además que algunas de las cuestiones demandadas en la encuesta anterior ya habían sido resueltas y quedaban por tanto desfasadas.

Así pues, en la nueva encuesta se mantienen una serie de preguntas sociodemográficas, otras vinculadas a la experiencia de visita y otras se eliminan. Las preguntas eliminadas son las preguntas relativas a la nacionalidad, -pues este dato se está obteniendo de manera más fiable a partir del sistema de entradas, implementado desde el 2019-, la pregunta acerca del género -pues no se han obtenido resultados significativamente diferentes según el género en las encuestas anteriores por lo que se considera irrelevante-, la pregunta relativa a la ocupación -dejando únicamente la pregunta acerca de si se tiene relación con la industria del calzado-, preguntas relativas a hábitos culturales generales, preguntas relativas a la experiencia de visita en el Museo y la pregunta relativa a la valoración de otros museos.

Como novedad, se pregunta por los recursos infantiles, por la utilización de las audioguías (en la evaluación correctiva no se contemplaban estas cuestiones al no existir este tipo de recursos) y se añaden una serie de puntos vinculados a la posibilidad de cobrar entrada y si se considera necesario que el Museo tenga una cafetería y una tienda.

Con la nueva encuesta se consigue efectivamente reducir el tiempo empleado para su realización. El tiempo estimado para completar la encuesta es de 4 minutos, mientras que en la encuesta anterior se necesitaban 11 minutos (Survey Monkey, s.f.).

18.2.2. Sistema Informatizado de Recuento de Visitantes

El recuento del número de visitantes que acuden a una institución, enmarcada dentro de la investigación cuantitativa, se ha convertido en rutina en muchos museos (Pérez Castellanos, 2017, p. 74). En el caso del Museo del Calzado, las primeras tentativas de recuento de visitantes aparecen documentadas en la primera memoria anual realizada por la institución, en 2014, cuatro años después de su inauguración.

Sin embargo, en 2011 se constatan algunos datos relativos al número de visitantes, publicados en noticias aparecidas en la prensa. Se publica en el Diario de Mallorca que la entonces concejala de Cultura, Maria Payeras, anuncia que el Museo ha recibido 1.500 visitantes desde su inauguración ocho meses atrás. Pep Córcoles, autor del escrito, indica que la cifra de visitantes aportada por el Ayuntamiento es demasiado optimista, poniendo en duda el método utilizado para hacer el recuento, aludiendo a una experiencia personal, ya que “como visitante incluyeron también a un servidor cuando fue a fotografiar deficiencias del edificio para un reportaje de este diario” (Diario de Mallorca, 2011, p. 24).

No es hasta el año 2019 cuando se implementa un cambio importante en el sistema de recuento y control de visitantes. Por primera vez, tras nueve años desde su inauguración, se implanta un nuevo método informatizado para el recuento de visitantes, a los que además se les da una entrada para visitar el Museo, aunque sea gratuito. Se pasa del método manual y poco preciso del recuento a ojo, para llevar a cabo un conteo sistemático informatizado.

La empresa FQ Ingeniería Electrónica de Barcelona, especializada en la gestión de públicos del sector cultural, es la encargada de suministrar una máquina de entradas con un programario informático para su gestión. Así pues, en enero de 2019 se pone en marcha el nuevo sistema con el objetivo de poder obtener datos más fiables acerca del número, procedencia y edad de los visitantes presenciales (esto implica que solo se sacan entradas de las personas que acuden al Museo con fines culturales y no a aquellas que vienen por cuestiones relativas a gestiones de la administración o para actividades ajenas al Museo).

El nuevo programario para el recuento de visitantes permite segmentar en nueve tipos diferentes las entradas del público. Esta característica se utiliza para conocer la procedencia de los visitantes y una aproximación del grupo de edad. Así pues, desde enero de 2019 los visitantes del Museo reciben una entrada que además permite obtener datos estadísticos relativos a su procedencia: Inca, Islas Baleares, España, Alemania, Francia, Gran Bretaña, otras nacionalidades; y, además, se diferencia entre visitantes adultos y visitantes menores de 18 años procedentes de Inca e Islas Baleares. En apartados posteriores se analizará la evolución de los datos cuantitativos de público desde la implementación de este sistema.

18.2.3. Sondeo a Pie de Calle

Para finalizar la evaluación sumativa y cerrar el estudio de público se recurre a la primera técnica utilizada en la evaluación previa: el sondeo a pie de calle. Para agilizar la recogida de datos y priorizar la consecución de una muestra elevada con los recursos disponibles, se diseña una encuesta muy corta de cuatro preguntas en la que se busca conocer esencialmente la popularidad del Museo. Este hecho implica la eliminación de aquellas preguntas necesarias en la fase de evaluación previa para caracterizar al encuestado según sus hábitos culturales y categorizarlo como no público o público potencial. Sin embargo, como se vio en el análisis de los resultados de la evaluación previa, en la mayoría de cuestiones no se detectaron diferencias significativas entre una categoría y otra, por lo que en esta fase se considera a todos los encuestados dentro de una categoría general de “no público y público potencial”.

Dos encuestadores son los encargados de realizar el sondeo entre marzo y mayo de 2023. Se obtienen 255 respuestas. Teniendo en cuenta que el tamaño de la población es el número de visitantes reales que tiene el Museo (tomando como referencia los cerca de 10.000 visitantes recibidos en el 2022), se obtiene un nivel de confianza del 90% y un margen de error aceptado en los resultados del 5% (Netquest, 2022).

Figura 95

Encuestadores realizando el sondeo a pie de calle en mayo de 2023



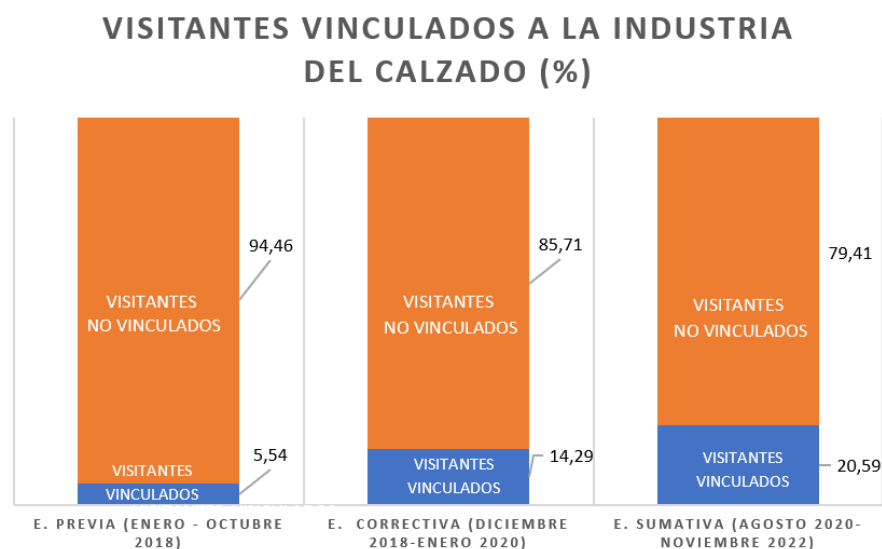
Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2023.

18.3. Resultados**18.3.1. Encuestas*****Sobre el perfil sociodemográfico***

Los visitantes del Museo del Calzado en esta fase de la evaluación (ver Anexo 5) muestran un rango de edades bastante heterogéneo, si bien sobresale ligeramente la franja de edad de entre 51 y 60 años (23,62%). La franja de edad que menos visita el Museo es la de personas de menos de 20 años (7,28%). Sin embargo, hay que contextualizar este dato, pues se refiere a visitas libres, es decir, aquí no se incluyen las visitas escolares. Hay una ligera mayoría de personas (57,62%) con estudios universitarios acabados que visita el Museo. La mayoría de los visitantes (79,41%) no tiene ninguna relación con la industria del calzado, aunque se aprecia, desde la evaluación previa, un aumento de visitantes que sí están vinculados (Figura 96).

Figura 96

Gráfica que muestra la comparativa de los visitantes vinculados con la industria del calzado en la evaluación previa, correctiva y sumativa



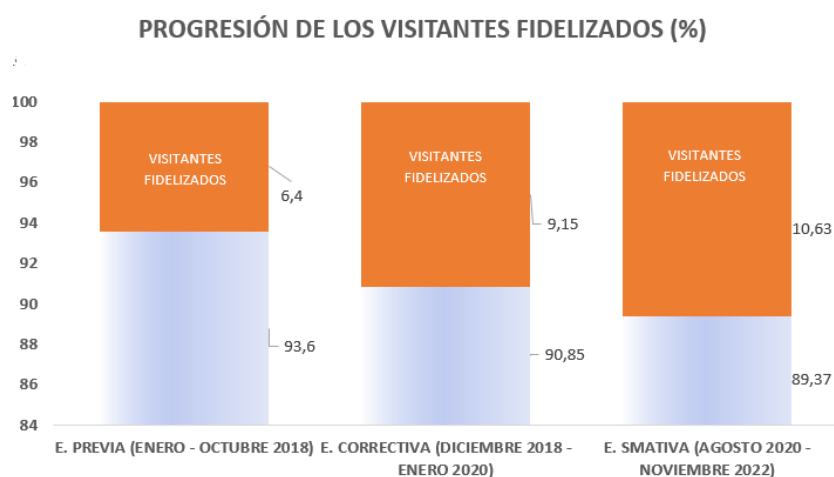
Nota. Elaboración propia.

Sobre los hábitos de visita del Museo del Calzado

La gran mayoría (89,37%) de personas que visitan el Museo lo hacen por primera vez, aunque se aprecia una progresión de visitantes fidelizados respecto a la evaluación previa. El medio más habitual para conocer su existencia es internet (32,48%), seguido del conocimiento a través de amigos y familiares y la señalética exterior del Museo (con un 21,65% en ambos casos) (Figura 97).

Figura 97

Gráfica que muestra la comparativa de los visitantes fidelizados en la evaluación previa, correctiva y sumativa

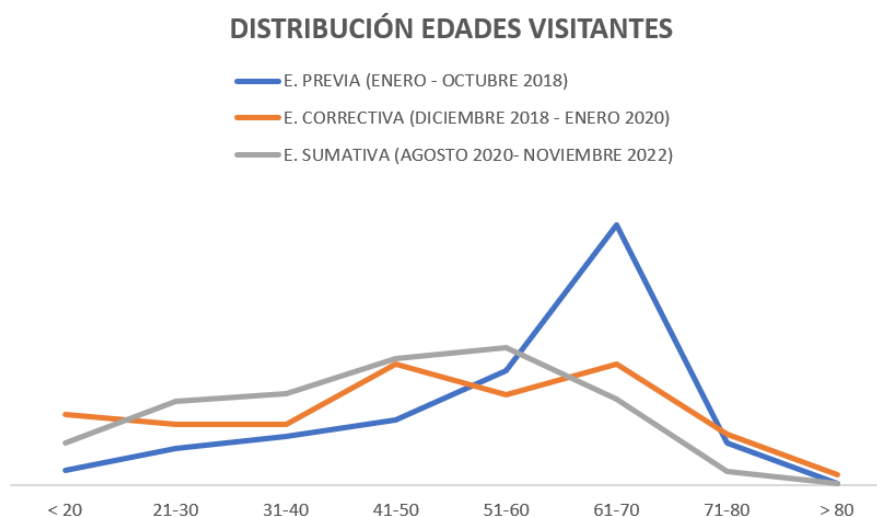


Nota. Elaboración propia.

Se acude al Museo (77,67%) para conocerlo en términos generales, y se utiliza habitualmente entre media hora y una hora (55,12%) para visitarlo. Las visitas autónomas, es decir, sin un guía, suelen realizarse sin niños o niñas (74,75%) (nuevamente este dato no hace referencia a las visitas escolares). En cualquier caso, con muchos puntos porcentuales de diferencia, la franja de edad más habitual en las visitas es de niños y niñas de entre 6 y 8 años (5,72%), seguidos muy de cerca por los niños y niñas de entre 9 y 11 años (5,13%). Donde se aprecia una reducción en la asistencia es en los preadolescentes y adolescentes: los de entre 12 y 14 años representan el 3,75% del total y los de 15 y 16 años, el 1,78% del total. El 62,21% de los niños y niñas que visita el Museo utiliza recursos didácticos. En términos generales se mantiene una franja de edades heterogénea respecto a la evaluación correctiva (Figura 98).

Figura 98

Gráfica que muestra la comparativa de la distribución de las edades de los visitantes en la evaluación previa, correctiva y sumativa



Nota. Elaboración propia.

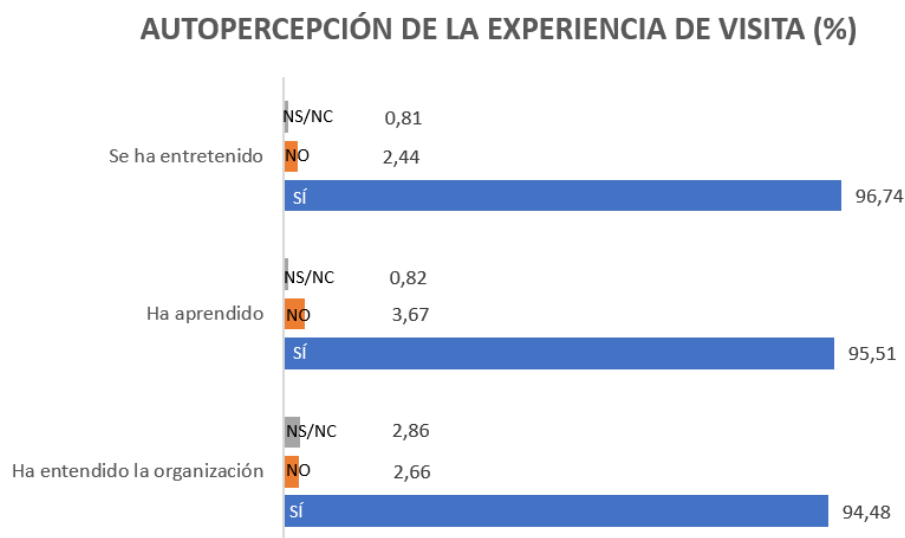
El 57,33% de los visitantes no utiliza la audioguía. De entre las personas que sí la han utilizado, la mayoría (44,83%), dice haberla escuchado prácticamente toda. Siguiendo con esta cuestión, las audioguías obtienen una media ponderada de 5,74 puntos sobre 7 en su valoración, siendo la puntuación “7” la más repetida entre los encuestados (31,15%).

Sobre la experiencia durante la visita

El 95,51% de los encuestados dice haber aprendido alguna cosa durante su visita al Museo. El 96,74% dicen haberse entretenido y el 94,48% haber comprendido cómo está organizada la exposición permanente (Figura 99).

Figura 99

Gráfica que muestra la comparativa de la autopercepción de la experiencia de visita de los visitantes en la evaluación previa, correctiva y sumativa



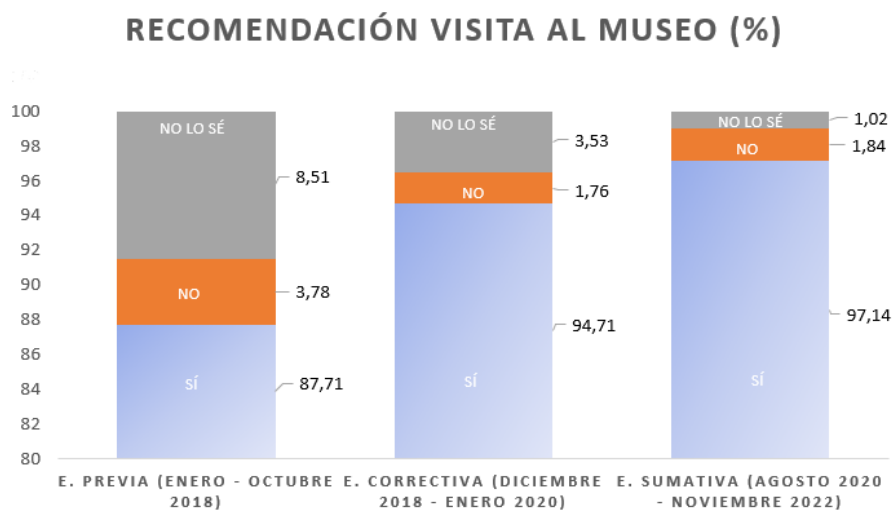
Nota. Elaboración propia.

Uso y valoración del Museo

El 97,14% de los encuestados recomendaría su visita, y puntúa el Museo con un 6,34 sobre 7 de media ponderada en su valoración general (Figura 100).

Figura 100

Gráfica que muestra la comparativa de la recomendación de visita en la evaluación previa, correctiva y sumativa



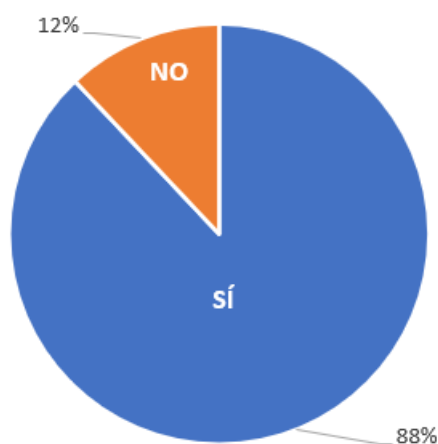
Nota. Elaboración propia.

El 87,96% de los encuestados considera que se debería pagar para visitar el Museo. De entre esta mayoría, el 44,49% dice que pagaría entre 1 y 2 euros, el 40,61% entre 3 y 5 euros, y el 2,86% pagaría 6 euros o más (Figura 101).

Figura 101

Gráfica que muestra la opinión de los visitantes acerca de la posibilidad de cobrar entrada

OPINIÓN DE LOS VISITANTES ACERCA DEL COBRO DE ENTRADA (%)



Nota. Elaboración propia.

En cuanto al horario, el 70,41% de los encuestados afirma que lo mantendría igual, el 8,37% que debería abrir los sábados por la tarde y el 6,53% que debería abrir los domingos por la mañana.

Con respecto a la posibilidad de incorporar nuevos servicios, el 47,35% dice que pondría una cafetería. Un porcentaje relativamente alto de personas no se pronuncia (17,14% NSNR).

Donde sí parece haber un mayor consenso es en la demanda de una tienda. El 62,32% de los encuestados considera que sí sería oportuno que el Museo contara con una tienda. El tipo de productos más solicitados para la posible tienda del Museo son los zapatos de los fabricantes de la zona (66,9%), productos de piel (54,93%), libros (45,07%), llaveros (44,37%), bolsas, mochilas e imanes (43,66%) y camisetas (42,25%). Los productos por los que la gente se muestra menos interesada son los infantiles (27,46%), las postales (30,28%) y los de papelería (39,44%).

18.3.2. Sistema Informatizado de Recuento de Visitantes

Para poder analizar los resultados obtenidos del sistema informatizado del control de visitantes es oportuno hacer un repaso de los sistemas utilizados previamente. La primera memoria del 2014, de autoría desconocida, es un listado de las actividades emprendidas por la institución, con el número de personas participantes en algunas de ellas. No aparece, sin embargo, ninguna descripción de la metodología seguida para llevar a cabo este recuento. Por otra parte, se aprecian irregularidades, ya que en muchas de las actividades no consta el número de participantes asociado.

Como ejemplo, en enero de 2014, de las 10 actividades listadas, solo se especifican los participantes de cuatro de ellas: un concurso de ajedrez (89 personas), dos visitas de asociaciones de personas mayores (158 personas y 70 personas respectivamente) y una visita escolar (62 personas). El total de personas participantes en estas actividades es de 379 personas; no obstante, el total de visitantes del Museo en el mes de enero de 2014, según esta memoria, es de 974 personas. Además, se observa que se incluyen en el recuento actividades que no han sido organizadas propiamente por el Museo, sino que son cesiones de espacio a organizaciones externas. Según la memoria del 2014, el Museo tiene ese año 11.106 usuarios (Museo del Calzado, 2014).

En la memoria anual de 2015 se observa un procedimiento de recuento de visitantes muy similar. En esta ocasión no se hace un listado de cada actividad, sino un resumen de ellas, anotando el total de visitantes recibidos por mes. Según la memoria del 2015, el Museo tiene ese año 9.698 usuarios (Museo del Calzado, 2015).

La memoria anual del 2016, la primera realizada con la entrada del anteriormente citado equipo directivo de Noümen-, empieza con un comentario crítico respecto al sistema empleado hasta el momento para el recuento de visitantes. De hecho, se explica que en los años previos el Museo no ha contado con una “metodología clara y fija para cuantificar las visitas recibidas” (Museo del Calzado, 2016); cuestión que dificulta el análisis de los datos y la extracción de conclusiones. Lo interesante de esta memoria, además, es que se hace una clasificación del tipo de usuarios del Museo, diferenciando entre visitantes (que acuden al Museo con la finalidad de conocerlo, ya sea para visitar las exposiciones o para realizar una actividad organizada por la institución); los participantes (que acuden a actividades organizadas por el Museo, pero que se realizan fuera de la sede física de la institución); y los usuarios de la administración (aquellos que acuden para llevar a cabo alguna gestión administrativa o que participan en alguna actividad realizada en el Museo pero no organizada por la institución). Esta clasificación es muy interesante, pues gracias a ella queda documentada la realidad del uso no exclusivamente cultural del Museo.

El análisis de los visitantes del 2016 se centra en los datos de las actividades propias del Museo (el 42,5% del total). Esto significa que se tienen en cuenta las actividades realizadas fuera del Museo y que, por primera vez, no se tienen en cuenta las actividades externas organizadas independientemente a la gestión del mismo. El sistema

para el recuento sigue siendo manual, es decir, que el personal de recepción va apuntando en un papel los visitantes que recibe cada día, mañana y tarde. Según los datos de la memoria de 2016, ese año el Museo cuenta con 10.919 usuarios (Museo del Calzado, 2016).

En el 2017, según la memoria anual, el recuento de visitantes se divide entre usuarios del Museo (que a su vez se distinguen entre personas participantes en las actividades de las cesiones de espacio, y personas que han acudido al Museo para llevar a cabo gestiones administrativas) y visitantes del Museo (que a su vez se dividen entre visitas generales, visitas educativas, visitas libres, actividades propias y actividades del Museo fuera del centro). La metodología para registrar a los visitantes sigue siendo la misma: el personal de recepción es el encargado de anotar las personas que van llegando en un registro manual (Museo del Calzado, 2017).

Según la memoria de 2017, 4.498 personas acudieron al Museo para realizar actividades organizadas con razón de una cesión de espacio, 3.039 por cuestiones relativas a la administración y 4.772 porque participaron en actividades propias del Museo. El total de usuarios de las instalaciones del Museo en 2017 es de 12.309 personas.

En 2018, según la memoria del Museo, el recuento de visitantes se lleva a cabo siguiendo una metodología similar a la de los años anteriores: es el personal de recepción el encargado de anotar manualmente en un papel el tipo de usuario que entra en el Museo. Este año, además de contar los usuarios segmentándolos según si se han acercado al Museo por cuestiones administrativas, actividades ajenas a la organización de la institución, para hacer una visita (que se dividen a su vez en visitantes autónomos o con visitas guiadas concertadas, ya sean educativas o de otro tipo) o para asistir a una actividad propia, también se especifica el número de visitantes según la exposición temporal de cada momento.

Hay que tener en cuenta que en 2018 el Museo limita su acceso a la exposición permanente los meses de octubre y noviembre, debido a los trabajos de renovación que se están realizando en la museografía permanente -profusamente documentados en esta tesis- y que implican el desmontaje de toda la planta superior. Según este planteamiento, durante el 2018 el Museo recibe 4.750 visitantes (visitas o actividades propias), 3.233 que van al Museo con motivo de un acto ajeno al mismo y 2.118 acuden a las instalaciones por cuestiones relativas a la administración. En 2018 el total de usuarios es de 10.750.

Para estudiar la procedencia de los visitantes de la evaluación sumativa, se tiene la posibilidad de analizar también los datos precisos de todos los visitantes que acuden al Museo desde la implementación del nuevo sistema de recuento en enero de 2019. Como se ha explicado, para sacar la entrada con este sistema es necesario especificar la procedencia del visitante. El análisis de estos datos permite analizar de la manera más objetiva posible la totalidad de los visitantes sin el sesgo implícito de las respuestas de

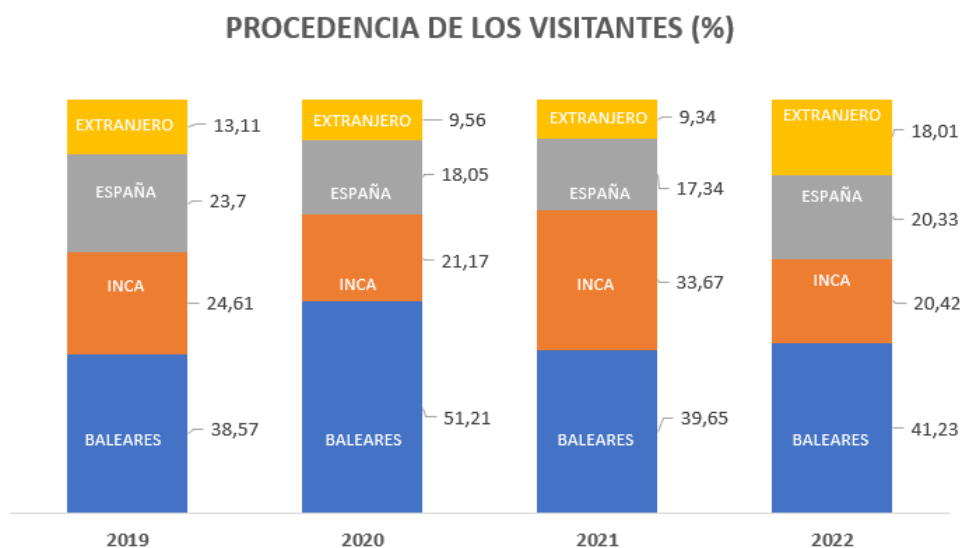
las encuestas que se corresponden, como es lógico, únicamente a los visitantes que han decidido contestar a la encuesta.

Según los datos obtenidos del sistema de recuento de entradas, a partir del 2019 y durante el 2020 se produce un cambio muy significativo en el origen de los visitantes, que se corresponde en gran medida a los resultados obtenidos en las encuestas suministradas en el Museo.

A partir del análisis del sistema del recuento de entradas, se comprueba como, a partir del 2019, descienden notablemente los visitantes estatales en favor del gran aumento de los visitantes de Inca y de las Islas Baleares (la misma comunidad donde se encuentra el Museo del Calzado). Al analizar los datos, se aprecia también en 2020 un descenso de los visitantes extranjeros, debido fundamentalmente al cierre de fronteras y a las recomendaciones de no viajar durante la pandemia de la Covid-19 (Figura 102).

Figura 102

Gráfica que muestra la comparativa de la procedencia de visitantes desde la implementación del sistema informatizado de recuento de visitantes

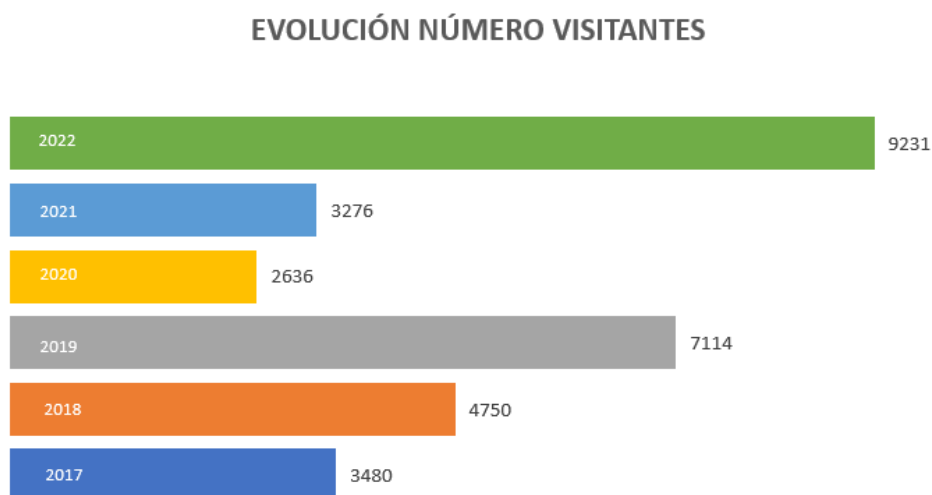


Nota. Elaboración propia.

El número de visitantes del Museo al final de 2022 es de 9.231. En este dato se tienen en cuenta únicamente las personas que lo visitan expresamente, no a los usuarios de las instalaciones que acuden al centro por motivos ajenos a los museísticos (Figura 103).

Figura 103

Gráfica que muestra la comparativa de la evolución del número de visitantes



Nota. Elaboración propia.

Hay que recordar que los datos de público se empiezan a sistematizar en enero de 2019, con un sistema de gestión de entradas para extraer datos del público, si bien se considera que desde el 2016 ya se manejan datos fiables de público. Según el análisis de los datos, se aprecia un incremento muy significativo de visitantes desde el 2017 - año en el que se registran 3.480 visitas -, y el 2022, cuando éstas alcanzan las 9.231. A lo largo del periodo, un primer aumento importante de visitantes se produce tras la reinauguración (a finales de 2018) que se manifiesta a lo largo del 2019, con 7.114 visitantes. El cierre del Museo por la pandemia Covid-19 y sus efectos a medio plazo tras la apertura del Museo con las obligadas restricciones hacen mella en el número de visitantes, pues en los años 2020 y 2021 se aprecia su disminución. En el 2022, con la normalización de la pandemia y los acontecimientos vividos en el Museo marcados, entre otros factores, por la victoria en el certamen del Mejor Museo Europeo del Año (European Museum of the Year Award 2022) que otorgan al Museo una visibilidad excepcional, la institución alcanza la cifra récord de 9.231 visitantes.

En cuanto a la tipología de los visitantes, en el 2022 son personas de variados rangos de edad, en su mayoría procedentes de las Islas Baleares y de Inca. Los que llegan de la península siguen representando un número importante del total, si bien ya no son el público principal como sí sucedía antes de la reinauguración del Museo. Se observa igualmente un significativo aumento del número de visitantes extranjeros, procedentes principalmente de Alemania, seguidos de los británicos y los franceses.

18.3.3. Sondeo a Pie de Calle

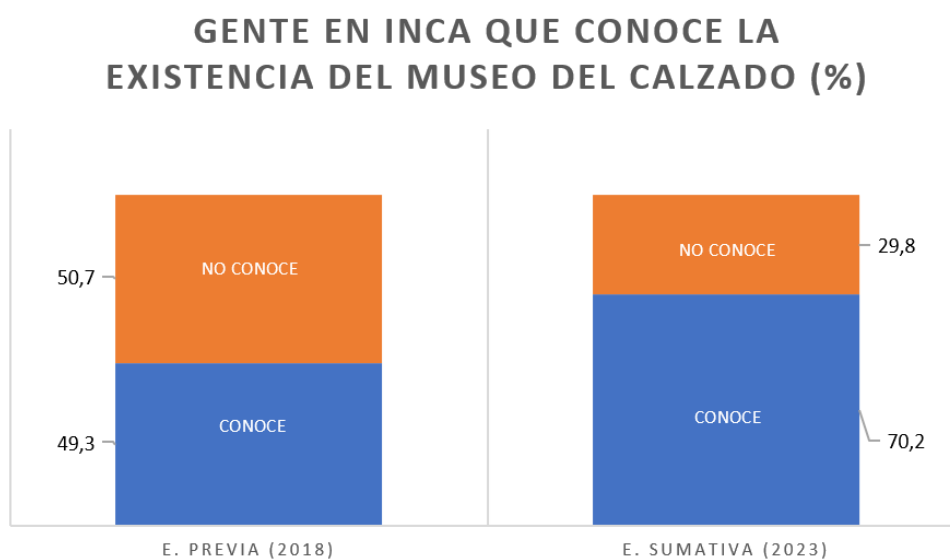
Sobre la popularidad del Museo

Los resultados del sondeo a pie de calle indican que el Museo ha aumentado significativamente su popularidad entre la población local. El 72,25% de los encuestados procedentes de Inca da el nombre del Museo del Calzado cuando se le pregunta si conocen la existencia de algún museo en su ciudad. En cuanto a la visita, el 61,42% de los encuestados que conoce el Museo lo ha visitado también alguna vez (ver Anexo 6).

En comparación con los resultados obtenidos en esta misma pregunta planteada en 2018, antes de iniciar el proceso de redefinición de la institución, se aprecia un claro aumento de la popularidad del Museo. Mientras que en 2018 6 de cada 10 personas no lo conocían, en 2023 la tendencia se ha invertido y 7 de cada 10 sí que lo hacen (Figura 104).

Figura 104

Gráfica que muestra la comparativa de la popularidad del Museo en la evaluación previa y la sumativa



Nota. Elaboración propia.

18.4. Conclusiones

La redacción de las conclusiones de la fase de la evaluación sumativa va a estar articulada en función de las dos categorías estudiadas (visitantes presenciales y público potencial - no público). El objetivo es dar respuesta a los objetivos específicos de cada una de ellas a partir de la triangulación de las técnicas empleadas: encuestas autoadministradas en el Museo, sistema informatizado de entradas y sondeo a pie de

calle. Además, se va a hacer un análisis comparativo de los resultados entre las diferentes fases del estudio a lo largo de los seis años que dura la investigación.

18.4.1. Público Presencial

Conclusiones respecto a la caracterización del público

El perfil del visitante experimenta un cambio significativo a lo largo de los seis años de la investigación. Lo primero que se hace evidente es la diversidad del perfil de los visitantes, con un rango de edad más variado a partir de la evaluación correctiva (2019-2020). Así pues, mientras que en la evaluación previa (2017-2018) la mayoría de los visitantes era de la tercera edad, a partir de 2019 se reciben visitantes más jóvenes que se mantienen a lo largo de los siguientes años y se confirman durante la evaluación sumativa (2020-2022).

También se aprecia una mayor formación del público porque a lo largo del tiempo hay un incremento progresivo del número de personas con estudios universitarios acabados. Paralelamente se produce también un crecimiento gradual de visitantes con vinculación a la industria del calzado -aunque no son los mayoritarios-, lo que puede indicar una mayor atracción por parte de los visitantes especializados y/o un aumento de visitantes del propio municipio, tradicionalmente dedicados al sector.

En cuanto a la procedencia, se constata un gran descenso de visitantes estatales en favor de un aumento de los locales. Aunque los datos relativos a esta cuestión coinciden en los dos métodos analizados -encuestas y sistema informatizado de entradas-, hay que señalar que en las encuestas se observa un incremento muy destacado de los visitantes de Inca que no se corresponde exactamente con los datos de visitantes presenciales obtenidos en el sistema de recuento de entradas. Una posible explicación de este sesgo puede ser la mayor predisposición de los visitantes de Inca a realizar las encuestas, en comparación con los de otros lugares de procedencia.

Como se ha explicado, para el estudio de la procedencia se ha tenido la posibilidad de analizar dos métodos diferentes: las encuestas comparativas y los datos de visitantes reales obtenidos del sistema de recuento de entradas. Como se ha visto, aunque ambos métodos coinciden en señalar el notable descenso de los visitantes estatales en favor de los visitantes de Mallorca y de la comunidad autónoma, se observa que la gran mayoría de las encuestas las han respondido inqueros e inqueras. El hecho de que haya un sesgo a favor de los visitantes inqueros que realizan encuestas podría indicar una predisposición favorable a colaborar en la mejoría de su museo, lo que se puede interpretar como un indicio más de la voluntad de la comunidad de formar parte del proceso participativo y de colaboración con la institución.

Conclusiones respecto a la visibilidad del Museo

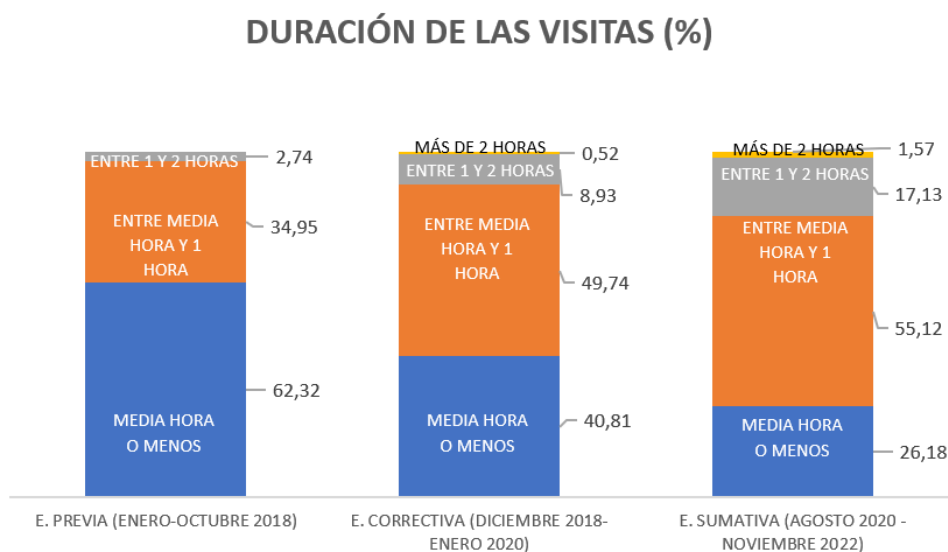
A medida que se van introduciendo mejoras en el Museo se constata una mayor fidelización de los visitantes que se consolida en 2022. El boca a boca entre amigos y familiares y el reclamo de la señalización exterior se mantienen a lo largo de los seis años como métodos recurrentes para dar a conocer el Museo. En la evaluación formativa (2020-2022), sin embargo, Internet es el método que consigue atraer a un mayor número de visitantes, lo que podría ser un indicio de que se trata de visitantes de fuera del ámbito local.

Conclusiones respecto a la experiencia de visita

Las diferencias más notables son los hábitos de visita, pues a medida que se avanza, los visitantes permanecen más tiempo en el Museo. Este hecho habla de una mayor atrapabilidad (Asensio, 2000) de la exposición, que resulta más atractiva para los visitantes a medida que se van introduciendo mejoras (Figura 105).

Figura 105

Gráfica comparativa del tiempo de duración de las visitas en la evaluación previa, correctiva y sumativa



Nota. Elaboración propia.

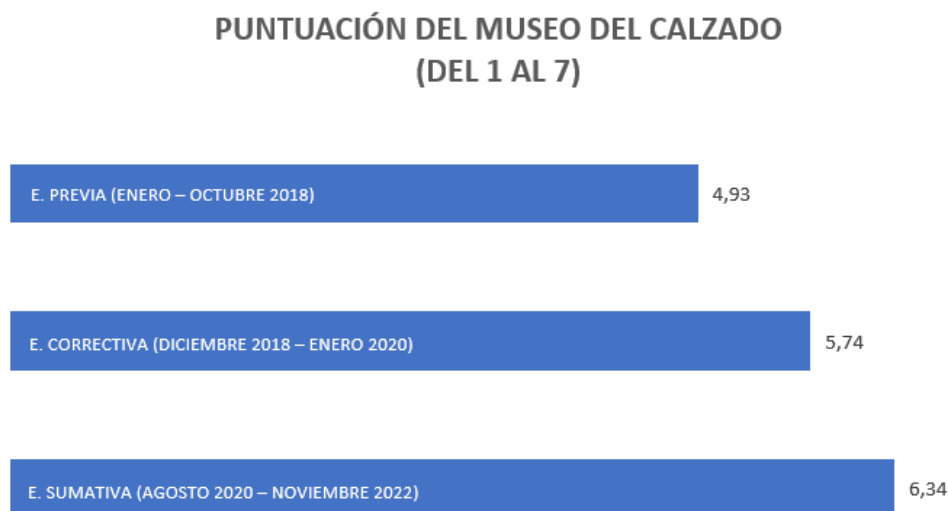
Aunque durante todas las fases del estudio el número de primeras visitas es muy elevado, se da una ligera disminución a medida que se avanza en el tiempo. Esto indica, por consiguiente, una ligera tendencia de que el público visite más repetidamente el Museo, lo que señala un proceso de fidelización de los visitantes.

Conclusiones respecto a las valoraciones del Museo

La mayor atrapabilidad del Museo va acompañada de un significativo aumento en la valoración recibida, siendo superior a medida que se avanza en las fases del estudio. Mientras que en la evaluación previa (2017-2018) obtenía una valoración de 4,93 sobre 7, en la evaluación correctiva (2019-2020) obtiene una valoración de 5,74 y, en la sumativa (2020-2023), de 6,34. Acompañando a esta circunstancia, las recomendaciones de visitar el Museo son mayores por parte de los visitantes de las últimas fases del estudio: mientras que en la evaluación previa representaban el 87,71%, en la evaluación correctiva representaban el 94,71% y en la sumativa el 97,14% (Figura 106).

Figura 106

Gráfica comparativa de la puntuación del Museo del Calzado en la evaluación previa, correctiva y sumativa



Nota. Elaboración propia.

18.4.2. Público Potencial y No Público

Conclusiones respecto a la popularidad del Museo

El Museo del Calzado y de la Industria ha aumentado significativamente su popularidad a lo largo de los seis años en los que dura el estudio de público y el desarrollo y consolidación del nuevo proyecto museológico. Si bien en la fase de evaluación previa el Museo era desconocido por la mayoría de los encuestados, en la evaluación sumativa el Museo es mayoritariamente conocido, especialmente por la gente de la propia comunidad, que además lo ha visitado en su mayoría.

19. El Nuevo Museo del Calzado y de la Industria

19.1. Diagnósis Final: Análisis Comparativo 2017-2023

La primera acción sistemática que se llevó a cabo en el Museo del Calzado para articular su cambio de concepción museológica fue la realización de una diagnósis inicial en 2017. En ese momento se evaluaron los diferentes departamentos y ámbitos de trabajo: recursos humanos, colecciones, exposición, investigación, educación y acción cultural, relación del entorno con la comunidad, comunicación y márketing, instalaciones, visitantes, y financiación y sostenibilidad. Pasados cinco años desde esta diagnósis inicial del Museo, es necesario analizar la situación de la institución tras la implementación del nuevo proyecto museológico con todas las acciones realizadas hasta la fecha, expuestas a lo largo de esta investigación.

No se describen cambios en cuanto a la distribución general de los espacios ni a la titularidad municipal del Museo, siendo las únicas cuestiones inalteradas en el transcurso de los seis años analizados.

Los cambios relativos al ámbito de los Recursos Humanos consisten en la incorporación de un nuevo puesto técnico a 20 horas encargado del DEAC (Departamento de Educación y Acción Cultural) desde 2019 y la contratación de una empresa externa de personal para cubrir los nuevos horarios que, desde 2022, se amplían a las tardes y los fines de semana. Además, se aumenta el puesto de dirección a jornada completa. A pesar de estos avances, el Museo ha perdido el auxiliar administrativo ya que no es sustituido en su jubilación.

Por lo demás, el Museo continúa con un conserje del cuerpo de funcionarios del Ayuntamiento y además acoge periódicamente a diferentes personas procedentes de programas de ocupación, formación y prácticas diversos, que permanecen por un periodo entre dos meses y un año, dependiendo del caso.

A diferencia de la inestabilidad producida por los cambios de dirección hasta 2017, la consolidación de este puesto durante seis años (desde finales de 2017), junto con la incorporación del técnico del DEAC ha favorecido una gestión interna que ha hecho posible la implementación de proyectos a medio - largo plazo: desde el proceso íntegro de reconceptualización del proyecto museológico al desarrollo de proyectos educativos, socioculturales y expositivos.

Un logro importante es el citado incremento del horario de apertura al público. Se consigue que el Museo abra también los domingos, así la institución abre todos los días de la semana (lunes y martes de 9 a 14h, miércoles, jueves y viernes de 9 a 20h, y sábados y domingos de 9 a 16h).

En relación con los usos del edificio, a diferencia de 2017, en 2023 no queda personal de otras áreas del Ayuntamiento trabajando en las dependencias del Museo,

por lo que todo el personal se dedica a tareas exclusivamente museísticas. Además, el almacén del Museo es utilizado únicamente para albergar los objetos de su colección, tras el citado proceso de limpieza, ordenación y sistematización, y la adquisición de mobiliario compacto de almacén gracias a una subvención del Consell de Mallorca.

El 41% de los objetos de la colección del Museo han sido cedidos o donados a partir de 2018, es decir, desde el proceso de transformación del centro. Analizando el número de donaciones a lo largo de los años, el 40% de ellas no tienen documentado el año en el que entran a formar parte de la colección del Museo, sin embargo, se puede determinar que fue anterior a 2016, pues se tiene constancia de que a partir de ese año las donaciones son registradas de manera sistemática.

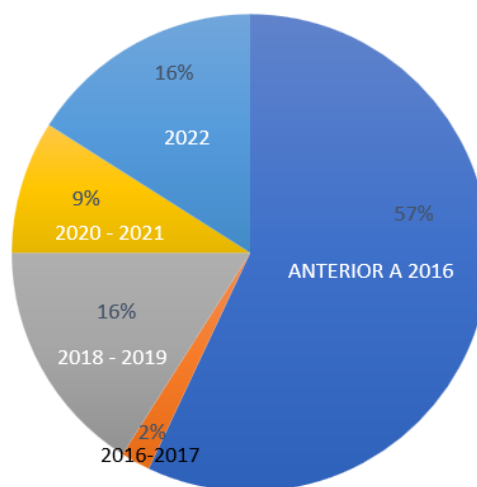
Después del auge lógico del número de donaciones en los momentos previos a la inauguración del Museo y durante sus primeros años de vida, en el 2018, 2019 y 2022 hay un aumento espectacular de donaciones o cesiones. La explicación a este incremento tan notable puede deberse a varios factores: por una parte, por el cierre definitivo de algunas empresas durante esos años, y por otra, por el proceso de acercamiento a la comunidad y la mayor visibilidad del Museo desde su reinauguración, ya que muchos de los objetos donados o cedidos no proceden de ninguna empresa recientemente cerrada, sino que llevan muchos años en manos de sus propietarios (Figura 107 y 108).

Con todas estas incorporaciones, el número total de objetos de la colección es de 1.058.

Figura 107

Gráfica que muestra el número de objetos donados o cedidos desde 2016

PORCENTAJE DE OBJETOS DONADOS O CEDIDOS SEGÚN EL AÑO

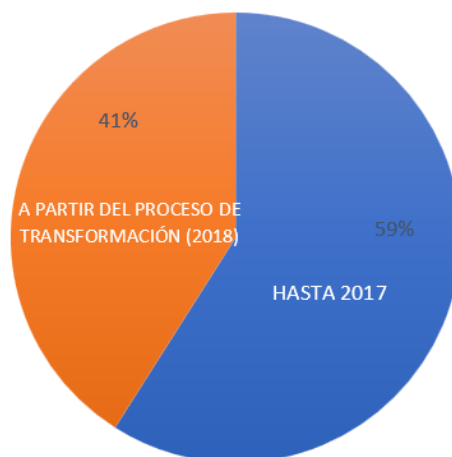


Nota. Elaboración propia.

Figura 108

Gráfica que muestra el porcentaje de objetos donados desde el proceso de redefinición de la institución

PORCENTAJE DE OBJETOS DONADOS O CEDIDOS ANTES Y DESPUÉS DE LA TRANSFORMACIÓN



Nota. Elaboración propia.

El estado de conservación de la colección es en general bueno: en el nuevo inventario se documentan una serie de restauraciones en piezas de papel, madera y máquinas industriales, si bien la intervención en estas últimas no comporta su mecanismo de uso. La documentación de la restauración desde 2018 incorpora la autoría de las mismas.

En 2023 se han conseguido revisar y completar todos los inventarios existentes que, como se indicó anteriormente, estaban fragmentados, seguían criterios desiguales y contenían errores. Se implementa un sistema de gestión de colecciones llamado MuseumPlus -gracias a una subvención del Consell de Mallorca-, mediante el cual se digitalizan todas las entradas de la colección del Museo (antiguas y nuevas), que ahora sigue unos mismos criterios de inventario y documentación. El programa permite además gestionar las entradas y salidas de los objetos del Museo, completar información, bibliografía, asociar documentos, agrupar objetos, etc.

Desde 2018 la línea de investigación seguida se centra en el estudio de públicos, la relación de los museos con sus comunidades, la recuperación de la memoria oral vinculada a los procesos de fabricación tradicional e industrial de calzado, el trabajo asociativo y la participación comunitaria.

En 2023 la exposición permanente presenta un discurso conceptual renovado, con la incorporación de nuevos objetos y una nueva propuesta museográfica. El programa de exposiciones temporales sigue unos criterios firmes de adecuación al ámbito temático de la colección, ya sean exposiciones de artistas, histórico-documentales, producciones propias o proyectos de alcance más social. También se han incorporado un número importante de nuevos recursos de mediación adaptados a las diferentes necesidades del público: renovación de los paneles expositivos (disponibles en tres idiomas: catalán, castellano, inglés), ilustraciones, nuevas guías de sala adecuadas al contenido de la nueva exposición permanente, un opúsculo sobre la fabricación industrial del calzado, el documental “La magia de las máquinas” en el que antiguos trabajadores y trabajadoras de la zona explican cómo se fabrica un zapato a partir de las máquinas del Museo, la mascota como referente visual para los recursos infantiles, paneles infantiles, espacio didáctico (Sabateca), juego de pistas infantil, audioguías dramatizadas (disponibles en catalán, castellano, inglés y alemán) y textos en lectura fácil y con pictogramas.

Si bien desde la reinauguración se tiene conciencia de la necesidad de hacer el Museo más accesible, emprendiendo algunas acciones puntuales como la adaptación de las vitrinas a personas en silla de ruedas, a principios del año 2022 se establece la mejora de su accesibilidad integral como uno de los puntos prioritarios. Por este motivo, se encarga una evaluación de accesibilidad a Predif, una asociación de personas con discapacidad física que, entre otras cosas, realiza asesorías técnicas en accesibilidad universal (Predif, 2022). Una vez realizada la evaluación, Predif envía un informe con el plan integral de accesibilidad universal para que sea implementado en un plazo de cuatro años.

Se pretende adecuar el Museu del Calçat i la Indústria a las necesidades de uso de sus visitantes, lo que incluye también a las personas con necesidades de accesibilidad, ya tengan algún tipo de discapacidad o pertenezcan a la tercera edad, por lo que aquí se desarrollará su Plan Integral de Accesibilidad. Un Plan de Accesibilidad es un plan de actuación, cuyo objetivo es hacer accesible gradualmente el entorno y espacio, con el objetivo de que todas las personas lo puedan utilizar de forma libre y autónoma. El Plan evaluará el nivel de barreras existentes en el museo, definirá las actuaciones necesarias para adaptarlo, las valorará, priorizará y propondrá un plan de etapas para su ejecución (Marinelli, 2022, p. 3)

El objetivo del plan es proponer actuaciones para eliminar las barreras existentes en los espacios de uso público, el entorno inmediato, el interior del Museo y los diferentes soportes de comunicación para facilitar el acceso a la información pública y la web a todas las personas y, entre ellas, destacar a ancianos, usuarios de sillas de ruedas, con necesidades visuales, necesidades cognitivas, personas sordas, personas con movilidad reducida, etc.

El plan se establece a partir de siete principios que fundamentan todas las actuaciones: igualdad en uso, flexibilidad, uso simple y funcional, información comprensible, seguridad, bajo esfuerzo físico y disponibilidad de espacios de tamaños

adecuados para la aproximación, alcance, manipulación y uso, sin importar el tamaño, postura o movilidad del individuo.

Del informe de Predif se extrae que el Museo del Calzado y de la Industria cumple con una serie de criterios de accesibilidad y, sin embargo, debe de mejorar en otros. En cuanto a los recursos de accesibilidad, según el informe, la institución cumple:

- Entrada: la puerta de la entrada tiene una anchura mínima de 80 cm, tiene partes transparentes o translúcidas que permiten percibir la aproximación de las personas, cuenta con señalización contrastada visualmente, tiene un pavimento que permite la circulación y arrastre de elementos pesados, sillas de ruedas, etc. No hay elementos que entorpezcan el paso, hay una rampa de acceso alternativa a la escalera, una buena señalética que permite encontrar el Museo fácilmente, el color de la entrada está contrastado con el fondo y los muros, hay códigos QR informativos y hay un espacio de giro antes y después de la puerta de entrada de 150 cm.
- Recepción: se encuentra cerca de la entrada y se llega a ella desde el patio del cuartel y desde el parking, favoreciendo el acceso.
- Itinerario horizontal: hay un camino peatonal de más de 120 cm sin obstrucciones inferiores a 80 cm, hay buena iluminación, alternativa a escalones, resaltes o escaleras como elevador o rampa, el suelo está en buenas condiciones, es antideslizante y resistente a la deformación, tiene pasos más anchos de 1 m, no hay grandes superficies acristaladas que se puedan confundir con puertas o aberturas. En el vestíbulo de entrada hay un diámetro de 1,50 m libre de obstáculos, la pendiente en sentido de la marcha es aproximadamente del 4%, cumple las condiciones de rampa accesible y la pendiente transversal al sentido de la marcha es de 2%.
- Itinerario vertical: la anchura de la rampa está libre de obstáculos, los bordes libres cuentan con un zócalo o elemento de protección lateral de 10 cm de altura y el pasamanos está a una altura comprendida entre 90 y 110 cm.
- Ascensor interior: la botonera incluye caracteres en Braille y en alto relieve, contrastados cromáticamente, la anchura de paso mínima de una puerta de ascensor es de 80 cm para que pueda ser utilizada por usuarios de silla de ruedas, no hay apertura de puerta manual, hay información sonora y visual en el interior y exterior y el interior del ascensor tiene un pasamanos a una altura comprendida entre 90 y 110 cm.
- Escaleras interiores: en los tramos rectos, la huella mide 28 cm como mínimo, cada tramo tiene 3 o más peldaños y el interior del ascensor tiene un pasamanos a una altura comprendida entre 90 y 110 cm.

- Sala de exposiciones: buena iluminación en el recorrido, el color del suelo, las paredes y otros elementos son contrastados o de diferente color, es apto para usuarios en silla de ruedas, el suelo está en buenas condiciones y es resistente a la deformación, las piezas están numeradas para encontrar fácilmente la información, que además está disponible mediante códigos QR. La mayoría de piezas expuestas se pueden tocar, se hacen visitas guiadas, hay zonas para giro de 180° en silla de ruedas, no hay obstáculos como rampas, escaleras, peldaños, etc. En el recorrido, los desniveles se salvan mediante rampa o ascensor accesible, los dos vídeos que se proyectan están subtítulos y los paneles expositivos tienen un formato visualmente agradable y apoyado con pictogramas.
- Sala de conferencias: buena acústica e iluminación, pasos más anchos de 100 cm de ancho o voladizos a más de 2,20 cm de altura, es accesible para personas en silla de ruedas. Los mecanismos de apertura y cierre están situados a una altura entre 0,80 - 1,20 m, de funcionamiento a presión o palanca y son maniobrables con una sola mano. La fuerza de apertura de las puertas de salida es de aproximadamente 25 N y las sillas de la sala de conferencias tienen reposo lumbar, reposabrazos y asiento a 45 cm de altura.
- Sabateca (espacio didáctico): los elementos están ubicados por zonas de colores, hay elementos de descanso como sillas y bancos y hay mesas y elementos de juego relacionados con la industria del calzado.
- Baños: hay baños para personas con movilidad reducida y un baño señalizado con pictograma SIA. El acceso a los baños es plano, el inodoro está a 45-50 cm de altura y tiene posibilidad de apoyo lumbar, así como barras laterales a ambos costados. El acceso es aproximadamente 80 cm por un lateral del WC, la iluminación no tiene temporizador ni sensor de movimiento, el lavabo está a 80 cm de altura, la grifería es monomando para accionar de manera autónoma y hay espacio bajo el lavabo para la aproximación en silla de ruedas.
- Información y señalética: la entrada está señalizada, la información del rótulo es concisa, básica y con símbolos sencillos, está situada en lugares bien iluminados a cualquier hora, evitando sombras y reflejos, no hay obstáculos, cristales u otros elementos que dificulten la aproximación o impidan su fácil lectura. Se resaltan los puntos de interés tales como carteles informativos, números, indicadores, planos, etc. utilizando luces directas sobre ellos, sin producir reflejos ni deslumbramientos, para facilitar su localización y visualización. La información ofrecida de forma sonora en zonas de gran concurrencia de público, también está disponible de forma escrita por medio de paneles u otros sistemas visuales que están colocados de forma perfectamente visible y fácilmente detectables en cualquier momento, los símbolos y pictogramas utilizados son de fácil comprensión, la señalización de direccionalidad a la exposición permanente es correcta y el texto se apoya con imágenes.

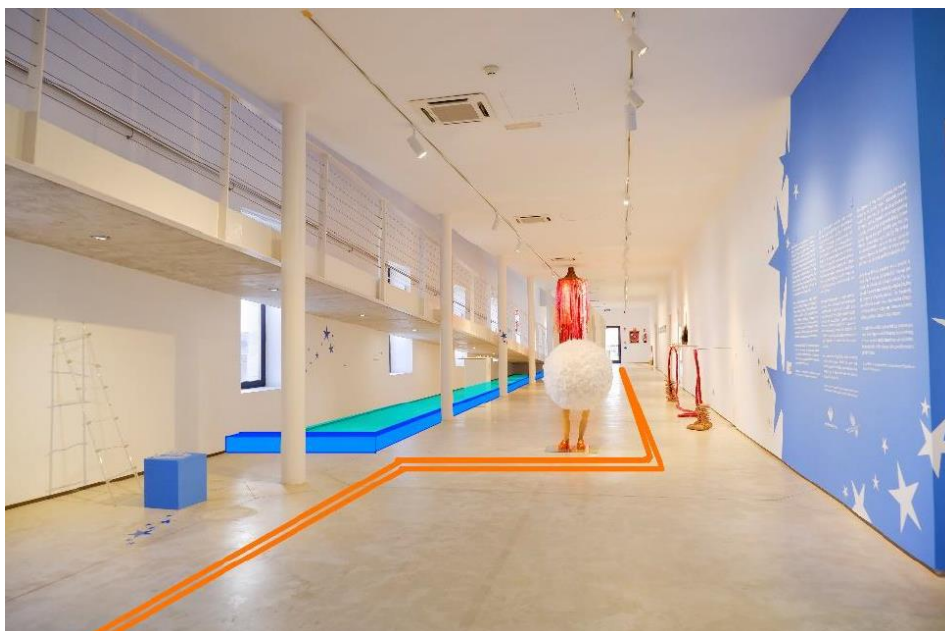
- Página web del museo: los márgenes de los textos están a la izquierda, las imágenes aparecen de forma ordenada y armónica, los números se escriben sin texto y las frases son formuladas en positivo, evitando el no.

Las principales acciones propuestas por Predif para mejorar la accesibilidad del Museo entre 2022 y 2025 son:

- En el entorno inmediato mediante un encaminamiento podotáctil en la entrada y la delimitación de los aparcamientos PMR (Persona de Movilidad Reducida).
- De la entrada con la instalación de un timbre PMR inalámbrico, puertas automáticas, vídeo portero y felpudo de entrada.
- En recepción mediante la adaptación del mostrador para personas pequeñas y en silla de ruedas, una tablet para instalar una aplicación de transcripción y otra de voz, un bucle de inducción magnética, cartelera de las zonas del Museo por colores, y cartelera de medidas de accesibilidad.
- En el itinerario horizontal y vertical delimitando los marcos de las puertas para que queden contrastados de la pared, cintas de encaminamiento podotáctil interior, instalación de una banda de encaminamiento, bancos de descanso, pasamanos para la barandilla, instalación de una botonera en relieve y braille para el interior y exterior del ascensor (Figura 109).
- En la sala de exposición mediante audioguías descriptivas, visitas guiadas descriptivas y en lengua de signos, barandilla de vidrio, bucle de inducción magnética, amplificador de sonidos unipersonal y transcripción por Google.
- En los baños mediante un sistema de advertencia de botón y cordón, e inclinación de los espejos de los baños adaptados.
- En la información y en la señalética mediante la utilización de textos en 20p de lectura fácil, pictogramas, stickers de relieve para códigos QR, código Navilens y carteles informativos de la ubicación del lugar.
- En la web mediante la utilización de una tipología de palo recto y suficientemente contrastada con el fondo, la simplificación de textos que preferiblemente deben de estar apoyados por pictogramas, subtitulando los vídeos, añadiendo la opción de la audiodescripción y realizando la web con una estructura Html construida según W3C.

Figura 109

Simulación de encaminamiento podotáctil y elementos de protección de la rampa en la sala de exposiciones temporales



Nota. Tomado del Informe de accesibilidad, A. Marinelli, 2022.

Además del Plan de Accesibilidad Integral, en 2023 el Museo entra a formar parte del programa “Apropa Cultura”, un proyecto iniciado en Cataluña y de implementación reciente en las Islas Baleares, basado en el acceso a la cultura como derecho universal, que pone en contacto programadores culturales con personas en situación de vulnerabilidad a través de entidades sociales (Apropa, s.f.).

En cuanto a la señalización, se ha mejorado la interna con la incorporación de paneles de distribución de los espacios dentro del Museo o la direccionalidad de la exposición permanente. En el exterior, por otra parte, se han añadido paneles y banderolas que enmarcan y señalan la entrada, además de señales viales para orientar a los vehículos de la situación del Museo a la entrada a la ciudad.

En cuanto a la comunicación y al márketing, en 2023 el Museo cuenta con una nueva página web independiente a la del Ayuntamiento de Inca, mejorada en términos de funcionalidad y diseño. Además, dispone de redes sociales propias: Instagram, Facebook, Twitter y canal de YouTube. También se ha iniciado la campaña de señalización interna “¡Estás en un museo!” de captación de usuarios furtivos que acuden al centro para llevar a cabo acciones ajenas a las culturales. También se han elaborado varios vídeos promocionales del Museo -uno en colaboración con la red de museos de Mallorca, y otro para defender la candidatura del Museo al premio al Mejor Museo Europeo del Año 2022-, y un anuncio publicitario (si bien no ha llegado a emitirse en

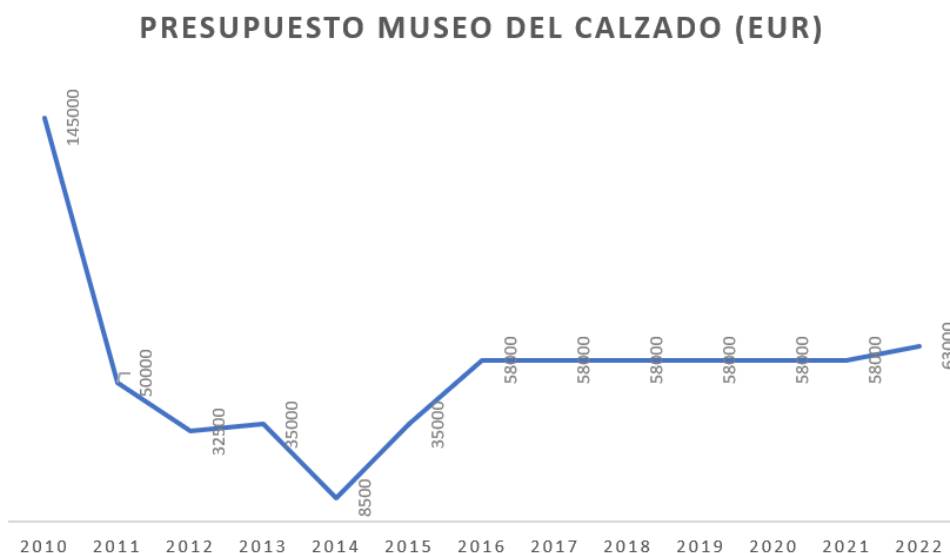
televisión). Por otra parte, se ha experimentado con la creación de una gama de productos con imágenes del Museo para una futura tienda.

En el ámbito de la educación y acción cultural, se ha ampliado el programa de talleres y visitas didácticas adaptadas a diferentes niveles educativos. Desde el 2022 el programa se desarrolla en colaboración con los ya citados Esment Guies, quienes son los encargados de llevar a cabo algunas de las visitas. Para la gestión de las visitas se ha implementado un sistema informático que sistematiza y agiliza el procedimiento a partir de un formulario web con la vista de los días y horarios disponibles para la reserva de la actividad y mail de confirmación y recordatorio automático. Por otra parte, se llevan a cabo actividades culturales estratificadas según las edades: talleres infantiles, juveniles, conferencias, conciertos, recitales, performance, pieza del mes y proyectos socioculturales de entre los que destaca “Un objecte, tres visions: museu virtual d’integració”.

La financiación del Museo sigue siendo baja. Sin embargo, en 2022 se ha conseguido que además de los 63.000 EUR que el Museo recibe del Ayuntamiento, se añadan 70.000 EUR más para el proyecto de dirección (ampliando a 30 horas semanales) y de técnico medio encargado del DEAC (Figura 110). Además, las subvenciones finalistas del Consell de Mallorca siguen siendo una ayuda importante para llevar a cabo proyectos puntuales o compra de equipamientos museísticos. Por otra parte, se han empezado a recibir donaciones económicas de particulares.

Figura 110

Evolución del presupuesto del Museo entre 2010 y 2022



Nota. Elaboración propia.

Tras la aprobación e implementación del Reglamento de usos del Museo en septiembre del 2018, la cesión de los espacios del Museo está regulada y limitada a la

sala de conferencias. Además, se aplica un sistema informático para la gestión de las reservas, similar al del programa educativo.

A pesar de que la Sociomuseología no persigue como objetivo primordial el aumento de visitantes como un dato para justificar la existencia de un museo a diferencia de lo que ha venido sucediendo en la museología más tradicional (Asensio, 2000; Santacana y Llonch, 2008), lo cierto es que la evolución en el número de visitantes de un museo puede leerse como un dato más -pero no el más importante- dentro del análisis del desarrollo de la institución. El Museo ha pasado de los 3.480 visitantes del 2017 a los 9.231 del 2022.

En cualquier caso, uno de los cambios fundamentales es el que ha experimentado el Museo en su relación con la comunidad y su entorno. En 2022 el Museo ha emprendido colaboraciones o firmado convenios con varias asociaciones para la realización de proyectos o mecenazgos concretos, empresas u organizaciones de la comunidad: AFACA (Asociación de Fabricantes y Auxiliares de Calzado), las fábricas de Camper y Lottusse, Caixa Colonya, Ingrama, Viva Hotels, el hospital Comarcal de Inca, asociaciones de gente mayor, asociaciones de jóvenes, asociaciones de inmigrantes y Amadip Esmert.

Además de estas colaboraciones, que sin duda fomentan la función social del Museo como un agente activo dentro del entramado asociativo de su comunidad, la institución también ha establecido colaboraciones con organizaciones que trascienden el ámbito local: Balearia -para poder viajar entre la isla y la península con fines culturales, expositivos o formativos -, la Universidad de las Islas Baleares - con la que tiene firmado un convenio de prácticas de estudiantes de grado de Historia e Historia del Arte y del Máster de Patrimonio Cultural-, el SOIB - con varios programas de inserción laboral para personas en riesgo de exclusión que encuentran en el Museo un lugar seguro y amable donde poder desarrollarse profesionalmente -, el Colegio Oficial de Guías - para formar a los guías que posteriormente vengán a hacer una visita al Museo-, la touroperadora TUI -para incluir el Museo en sus rutas de excursiones por la isla- y Apropa Cultura -para formar parte de un programa que fomenta el acceso universal a la cultura.

Por otra parte, el Museo ha establecido vínculos con varias redes y organizaciones museísticas, tanto de ámbito insular, como nacional e internacional. De entrada, forma parte de la Xarxa de Museus de Mallorca, una organización de Museos fomentada por el Consell de Mallorca que tiene como objetivo emprender acciones conjuntas en términos de programación y la compartición de conocimientos. También tiene un vínculo con el Sistema Territorial de Museos Industriales de Cataluña, una red que le permite estar en contacto con museos cercanos que tienen un mismo ámbito temático y comparten problemas e inquietudes similares. De hecho, en 2023 desde el Museo del Calzado y de la Industria, se propone la organización del primer Congreso Euroregional de Museografía Industrial (CEMUSI) que en colaboración con la UIB, el MNACTEC (museo principal del Sistema Territorial de Museos Industriales de Cataluña) y el IRMU

(Instituto Ramon Muntaner), se va a celebrar entre el 5 y el 8 de octubre de 2023 teniendo como sede el museo inquero.

A modo de resumen se detalla a continuación un cuadro comparativo de la situación del Museo en el 2017 - antes de implementar todos los cambios expuestos anteriormente - y el 2023 (Tabla 7).

Tabla 7

Tabla que muestra la comparativa de la situación del Museo en 2017 y 2023

ÁMBITO	2017	2023
Concepción	Eminentemente decimonónica si bien en 2016 se ha iniciado una tendencia más social.	Museología Social
Recursos humanos	Personal insuficiente y discontinuo. 1 concejal (responsable político) 1 director (25 horas) 1 ordenanza 1 auxiliar administrativo Personal variable dependiente de varios programas de ocupación laboral del SOIB *Personal de limpieza del Ayuntamiento acude a diario al Museo para ejercer sus funciones	1 concejal (responsable político) 1 director (30 horas) 1 técnico (20 horas) 1 ordenanza Personal variable dependiente de varios programas de ocupación laboral del SOIB 1 conserje de empresa servicios externos para cubrir tardes y fines de semana *Personal de limpieza del Ayuntamiento acude a diario al Museo para ejercer sus funciones
Gestión interna	Imposibilidad de implementar un proyecto a medio-largo plazo por la discontinuidad en el cargo de dirección.	Proyectos a medio -largo plazo ya implementados.
Horario	De lunes a viernes de 10h a 14h y de 16.30h a 20h. Sábados de 10 a 14h. Domingos cerrado.	Lunes y martes de 9 a 14h. Miércoles, jueves y viernes de 9 a 20h Sábados y domingos de 9 a 16h

Usos del edificio	El Museo tiene que compartir diariamente espacio de oficinas y almacén con otras áreas del Ayuntamiento y del Govern de les Illes Balears	El Museo es utilizado únicamente con fines museísticos. El personal de otras áreas del Ayuntamiento, así como del Govern, ha sido trasladado a otras ubicaciones. El almacén es utilizado únicamente para contener la colección del Museo después de un proceso de limpieza y devolución de objetos a las áreas de origen.
Número de objetos de la colección	623	1.058
Estado de conservación	Estado de conservación superficial bueno. Hay documentadas algunas restauraciones, pero sin indicar el responsable de ellas.	Intervenciones de restauración en objetos de madera, papel y máquinas industriales en las que se documenta la persona responsable de ellas.
Documentación e inventario	Inventarios fragmentados, poco sistemáticos y con necesidad de revisión.	Revisión, ordenación, sistematización y digitalización de todo el inventario existente. Implementación del sistema MuseumPlus para la gestión de colecciones.
Investigación	Línea de investigación en torno a la mujer y la industria iniciada en 2016.	Línea de investigación centrada en los públicos del Museo, la relación del museo con sus comunidades, la documentación de la memoria oral, el trabajo asociativo y la participación comunitaria.
Exposición permanente	Discurso museográfico confuso.	Discurso expositivo reordenado con nueva propuesta museográfica elaborada en colaboración con la comunidad.
Exposición temporal	Exposiciones temporales no siempre vinculadas a la	Exposiciones temporales siempre vinculadas a la industria del calzado.

	temática de la institución.	
Recursos de mediación	<p>Recursos de mediación insuficientes y sin explicaciones solventes.</p> <p>Disparidad en los idiomas empleados según el soporte: algunos de los paneles están en 7 idiomas y otros solo en catalán.</p> <p>Folleto informativo pobre y sin relación directa con aquello expuesto.</p>	<p>Implementación de recursos de mediación adaptados a diferentes necesidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renovación de los paneles expositivos en tres idiomas (catalán, castellano, inglés) con ilustraciones. • Nuevas guías de sala adaptadas a la nueva exposición permanente. • Opúsculo sobre la fabricación industrial calzado. • Documental “La magia de las máquinas”. • Creación de la mascota. • Paneles infantiles. • Espacio didáctico (Sabateca). • Juego de pistas infantil. • Audioguías dramatizadas. • Lectura fácil y con pictogramas.
Accesibilidad	Poco accesible en términos cognitivos y físicos. No existe un plan de accesibilidad.	<p>Desarrollo de un plan integral de accesibilidad universal (2022-2025)</p> <p>Inclusión en el programa “Apropa cultura”</p>
Señalización	<p>Señalización externa deficiente.</p> <p>Pocas señales viales y confusas.</p> <p>No señalización en las entradas del Museo.</p>	<p>Mejora señalización interna</p> <ul style="list-style-type: none"> • distribución del Museo. • direccionalidad de la exposición permanente. <p>Mejora señalización externa</p> <ul style="list-style-type: none"> • paneles. • banderolas. • señales viales.
Comunicación y marketing	<p>Web poco funcional.</p> <p>No hay redes sociales propias del Museo.</p> <p>En 2016 se inicia un</p>	<p>Nueva página web</p> <p>Redes sociales propias (Facebook, Instagram, YouTube y Twitter).</p> <p>Campaña “¡Estás en un Museo!”</p>

	Newsletter.	Vídeos promocionales y spot publicitario. Elaboración de productos de máquetin.
Educación y acción cultural	Implementado desde 2016 un programa educativo y actividades de difusión. El sistema de gestión de las visitas es rudimentario y poco funcional.	Programa educativo renovado desarrollado en colaboración con Esment Guies. Inclusión dentro del programa “Apropa Cultura” para la programación de actividades para grupos en riesgo de exclusión social. Implementación de un formulario web para sistematizar la gestión de las visitas. Programa de acción cultural estratificado según los rangos de edad.
Financiación y sostenibilidad	Asignación presupuestaria íntegramente del Ayuntamiento de Inca: 58.000 EUR. Subvenciones finalistas del Consell de Mallorca de importes variables. No generación de recursos propios.	Asignación presupuestaria íntegramente del Ayuntamiento de Inca: 58.000 EUR + 70.000 EUR para el proyecto de dirección y técnico medio. Subvenciones finalistas del Consell de Mallorca de importes variables. Donaciones dinerarias.
Cesión de espacios	No existe reglamentación interna para la utilización de los espacios y el método para la cesión de la sala es rudimentario y poco práctico (debe de hacerse a partir de registros de entrada manuales al Ayuntamiento).	Aprobación e implementación del Reglamento de usos del Museo. Aplicación informática para la gestión de la cesión de los espacios.
Número	3.480	9.231

visitantes		
Tipología de visitantes	Tercera edad procedentes de la península.	Edades heterogéneas procedentes principalmente de las Islas Baleares, Inca y la península.
Relación comunidad - entorno	<p>Relación fría con la comunidad.</p> <p>No contacto con las asociaciones de la zona.</p> <p>En 2016 comienza la iniciativa “el museo fuera del Museo”.</p> <p>Realización de programa de formación dual de calzado.</p>	<p>Colaboración con:</p> <ul style="list-style-type: none"> • AFACA (Asociación Fabricantes y Auxiliares de Calzado) • Camper • Lottusse • Caixa Colonya • Ingrama • Viva Hotels • Balearia • Universidad de las Islas Baleares • SOIB • Hospital Comarcal de Inca • Asociaciones de gente mayor • Asociaciones de jóvenes • Asociaciones de inmigrantes • Amadip-Esment • Colegio Oficial de Guías • TUI • Apropa Cultura • Museu de Mallorca • Can Balaguer • Fundació Antoni de Montpalau • Xarxa de Museus de Mallorca • Sistema territorial de Museus Industrials de Catalunya • Ibermuseos (Premio Ibermuseos de Educación 2020) • European Museum Forum (European Museum of the Year Award 2022) • ICOM (The Best in Heritage) • Europa Nostra (The Best in Heritage)

Nota. Elaboración propia.

19.2. Reconocimientos Externos

El Museo del Calzado y de la Industria de Inca ha visto reconocido el cambio museológico experimentado a partir de 2018 con varios premios internacionales que le han supuesto una gran visibilidad y popularidad.

Por una parte, al ganar el 11 Premio Ibermuseos de Educación 2020 (explicado anteriormente) por el proyecto “Un objeto, tres visiones: museo virtual de integración”, el Museo ha entrado a formar parte del Banco de Buenas Prácticas de Ibermuseos. Este banco fue creado en el 2014 con el objetivo de mostrar, a modo de catálogo, un repertorio de iniciativas premiadas a lo largo de las diferentes ediciones del Premio Ibermuseos de Educación para: “servir de inspiración y referencia para futuros proyectos educativos desarrollados por los museos de la región” con ejemplos de 17 países Iberoamericanos (Ibermuseos, 2020c).

En cualquier caso, el mayor reconocimiento del Museo, tanto por el significado y contenido del mismo, como por la proyección internacional que le ha supuesto, ha sido el Premio al Mejor Museo Europeo del Año 2022 (*European Museum of the Year Award - EMYA*) en la categoría Silletto que premia el compromiso y la participación de la institución con su comunidad.

El premio, otorgado en Estonia el 7 de mayo de 2022 en la conferencia anual del European Museum Forum y bajo el auspicio del Consejo de Europa, premia un museo, transformado en los tres últimos años (como requisito de participación), que demuestra la participación directa de la comunidad “en todos los aspectos de la planificación, el desarrollo, la gestión y la ejecución de las actividades cotidianas del museo y proyectos especiales”. Además, “celebra un compromiso profundo, continuo y empoderador entre el museo y su comunidad”, colocándolo como un punto de orientación y referencia (European Museum Forum, 2022a).

En el caso concreto del Museo del Calzado y de la Industria de Inca, el premio destaca el cambio experimentado por el Museo a partir del estudio de público realizado con el que se ha conseguido involucrar a la comunidad. Así pues, se pone en valor la transformación del Museo, desde una concepción decimonónica centrada en los objetos, hasta su nueva visión, enfocada en las personas, que se han convertido en las protagonistas del cambio, y que ahora sienten el museo como propio (European Museum Forum, 2022b). Es interesante la descripción que se da del Museo en el folleto de los ganadores de las diferentes categorías del 2022 porque resume el proceso de cambio vivido por el centro en los últimos años desde una perspectiva externa a la institución:

This is a museum with little or no money but loads of heart and energy. The Museum of Footwear and Industry is the leading industrial museum in the Balearic Islands. It is a community museum that focuses on the history and manufacturing of footwear and its ancillary industries, from the 13th century to the present day. All the items in the collection have been donated or given on

loan by local companies or individuals. The museum hosts temporary exhibitions related to its theme and has a large permanent exhibition showcasing traditional manufacturing tools, machines from old factories in the area, a collection of vintage shoes, photographs, designs, magazines, advertising material and many art objects. It also houses a ‘Cabinet of Wonders’ displaying curious and fascinating pieces related to the world of footwear.

This is a museum that was all about machines and is now all about people – local people, local makers and their pride as skilled workers in an industry now largely gone, who are now deeply involved in this museum as their own. This is a museum that changed its story and therefore its future.

Under a new director and with local municipal support, the museum turned a failing institution around. It did this through a process of deep and meaningful local consultation (more than 1000 local respondents), partnerships with local industry and a deep commitment to ‘peopling the museum’. The museum listened, and with a tiny budget commissioned a complete re-display with a new focus on the people behind the machines, and on involving local people on an ongoing basis. The changes resulted in a comprehensive renovation that was delivered in several phases until the final improvement in 2021.

In the galleries, the complex machines may be silent, but the voices are not – and the museum has made every effort, with limited resources, to include profiles of many local individuals (former shoemakers) and their stories. These include stories of women pieceworkers, many of whom worked from home, initially working by hand, but later, on one machine, assembling a part of the complex process of building a shoe, before passing it on to the next household where a woman contributed with another element. Eventually, after long struggles for women in this traditional society, the work became unionized.

A large focus of the museum today is intergenerational working, passing the knowledge and skills on to younger generations to inspire, teach and encourage a revival of artisanal shoemaking, for which there is a market among the many tourists coming to Mallorca. Lack of funds required clever solutions, such as partnering with the local Carpentry School, for the apprentices to make wooden stands for the heavy machines – so that they can be moved as displays are refreshed or renewed. The museum now runs a traineeship workshop programme, partnering young people with older skilled leather workers and shoemakers. Today, there is a growing volunteer programme with locals (many former shoemakers) acting as ‘footwear advisers’, as guides, co-curators, history researchers and cataloguers (European Museum Forum, 2022b).

Durante todo el proceso de la candidatura a los EMYA la comunidad ha tenido un papel muy importante: desde la participación de varios de los colaboradores habituales del Museo en la visita de la jueza del European Museum Forum contándole sus experiencias en el Museo, en la grabación del vídeo que debía defender la candidatura,

hasta en la fiesta de celebración del galardón, en la que simbólicamente se entregó el trofeo obtenido en Estonia a la comunidad (Crónica Balear, 2022) (Figura 111).

Figura 111

Entrega simbólica a la comunidad del trofeo obtenido en el European Museum Forum



Nota. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2022.

En 2023 el Museo recibe una nueva distinción por el proyecto de transformación de su concepción museológica. El ICOM, a través de los premios *The Best in Heritage* y la dirección de Tomislav S. Šola, reconoce el Museo del Calzado como uno de los mejores en cuanto a su gestión del patrimonio social. Los premios, vigentes desde 2005, buscan:

To select example of the best and most successful practices in museums, heritage and conservation, and use their power as change agents in spreading quality and excellence in the domain of public memory, thus contributing to creating a powerful profession. and a better social use of heritage (The Best in Heritage, s.f.)

La edición de 2023 de estos premios se celebra on-line, debido a las circunstancias excepcionales que comporta la guerra entre Rusia y Ucrania y que provoca una situación inestable en el este de Europa.

20. Conclusiones

20.1. Conclusiones Respecto a los Objetivos de Investigación.

20.1.1. Descripción y Planteamiento de una Metodología de Transformación Museológica Exportable

Como se ha visto en estas páginas, la institución museística ha venido experimentando desde el último tercio del siglo XX una crisis en sus planteamientos conceptuales que la ha llevado a cuestionarse cuál es su misión fundamental para que su existencia tenga sentido y relevancia en la sociedad actual.

Las tradicionales funciones de conservación, exhibición e investigación se han considerado insuficientes para justificar la supervivencia de los museos en el siglo XXI, por lo que muchos han acogido los nuevos planteamientos museológicos que desde la década de los 70 del siglo XX hasta nuestros días han ido adaptando sus postulados a las necesidades y requerimientos demandados por la sociedad.

En general, la gestión de una institución que habita en el peso de la tradición conlleva las ventajas que se derivan de una maquinaria cuya efectividad está probada por el mismo paso del tiempo. Sin embargo, cualquier cambio en su engranaje puede antojarse como potencial riesgo de descalabro, por lo que las innovaciones pueden no ser especialmente bien recibidas o tomadas con muchas reticencias.

El caso que nos ocupa responde a todo lo contrario. Si bien la creación de una institución museística totalmente nueva, desde su colección hasta su ubicación y entorno, pasando por los retos de conceptualización, organización, financiación y de personal, es algo realmente complicado, casi quimérico -como dijo Rosselló Bordoy en 1996-, es cierto que también tiene las ventajas evidentes de ser un espacio abierto a la experimentación sin las ataduras atávicas de los grandes museos antes citados, donde los aciertos y equivocaciones forman parte del proceso natural, esperado y hasta recomendable, de consolidación del museo.

¿De qué manera se puede transformar un museo concebido de forma tradicional para actualizarlo a las exigencias actuales? La historia de la creación y metamorfosis del Museo del Calzado de Inca constituye un caso particular que, en vistas de los buenos resultados obtenidos, puede tomarse como ejemplo a la hora de plantear una metodología de transformación museológica exportable a otras instituciones que deseen modernizar sus planteamientos y justificar su sentido en la actualidad.

Para entender el cambio de rumbo museológico experimentado por el Museo, hay que recordar que cuando se concibió en 1997, sus objetivos no seguían los postulados de la Sociomuseología, sino que transmitían una concepción tradicional del sentido de

los museos como instituciones encaminadas únicamente a preservar y difundir el patrimonio.

A pesar de que en el proyecto museológico de 2003 utilizado para la creación del Museo se planteó la necesidad de implicar a la comunidad de referencia, no se llevó a cabo ningún estudio de público para conocer sus opiniones, deseos e inquietudes acerca de cómo podría ser el nuevo museo. Aunque se pidió específicamente que la comunidad colaborase en la creación de la nueva institución aportando ideas y piezas, sin una metodología clara de la manera cómo se debía de articular esta relación, la colaboración no llegó a fructificar. Este hecho muestra la vital importancia de poder describir una metodología clara de transformación y de participación comunitaria y llevar a la práctica de manera concreta “las buenas intenciones museológicas”, demostrando que los planteamientos teóricos deben de ir acompañados de metodologías aplicables concisas.

Ya durante los primeros años de vida del Museo, la institución fue gestionada desde parámetros tradicionales en los que la voz de los expertos se presentaba como la narrativa predominante y los objetos de la colección se situaban como la prioridad del trabajo, ilustrando la citada metáfora de Falk (2012) según la cual el distanciamiento entre los museos y los visitantes se explicaría, en gran medida, como una construcción en la que hacia un lado se ha construido muy cuidadosamente y con la mejor ingeniería un puente que enlaza el museo con su colección y, sin embargo, hacia el otro lado, el puente que debería llevar el museo hacia su público está aún a medio construir.

Como se ha explicado, en 2017 el Museo del Calzado era un equipamiento cultural irrelevante para su entorno que debía, literalmente, renovarse o morir si se pretendía justificar su existencia. Por lo tanto, tras considerar que las bases ideológicas de la Sociomuseología eran adecuadas para articular satisfactoriamente el citado cambio de rumbo museológico, se determinó que los estudios de público iban a ser la herramienta metodológica óptima para materializar la transformación.

Conceptualmente se aspiraba a conseguir un museo más participativo, más cercano, más amable, que diera respuesta a las necesidades de la sociedad, incluso, que se situara en el mismo nivel que el público en cuanto al establecimiento de una comunicación bidireccional y enriquecedora, donde el conocimiento se construyera de manera compartida entre las voces internas y externas del museo y que se situara como un punto de encuentro amable para su comunidad. Por el contrario, se quería huir del tipo de museo elitista, sacralizado, jerárquico, autoritario, exclusivo, encriptado, hermético, autocomplaciente y “mausoleizado”, que tal y como se ha visto, está condenado a desaparecer.

El primer paso en el proceso de redefinición del Museo fue la ejecución de un diagnóstico DAFO para estudiar las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la institución, analizando además diferentes aspectos del Museo: recursos humanos, gestión interna, horarios, usos del edificio, número de objetos de la colección y su

estado de conservación, documentación e inventario, investigación, exposición permanente, exposición temporal, recursos de mediación, accesibilidad, señalización, comunicación y márketing, educación y acción cultural, financiación y sostenibilidad, cesión de espacios, número de visitantes y tipología y relación entre la comunidad y el entorno.

Una vez realizado el diagnóstico se diseñó un plan de acción encaminado a fijar acciones concretas en los ámbitos del marco museológico, la regulación interna, las colecciones y la conservación, la exposición, la investigación y la documentación, la educación y la acción cultural, la comunicación y el márketing, la financiación y la sostenibilidad y la relación del Museo con el entorno y la comunidad.

A continuación, se diseñó un estudio de público amplio que implicase todas las fases del proyecto de renovación: desde la misma conceptualización del nuevo museo, hasta la evaluación de sus resultados. El estudio iba a comprender una evaluación previa, una evaluación formativa, una evaluación correctiva y una evaluación sumativa.

En la evaluación previa se perseguía recabar toda la información necesaria para realizar el proceso de redefinición con apego a las necesidades e intereses de los públicos a los que iba a estar destinado el proyecto (Pérez Castellanos, 2016). En esta fase se estudió el personal del Museo, así como los visitantes presenciales, el público potencial y el no público. Para ello se llevaron a cabo diferentes técnicas de evaluación en función del público analizado: un estudio piloto con encuestas a pie de calle, un sondeo telefónico a partir del padrón de Inca, focus group de participantes reclutados del sondeo telefónico y encuestas a visitantes presenciales tras su salida del Museo.

Tras la fase de evaluación inicial y la evaluación previa descritas, se conceptualizó el nuevo proyecto museológico aplicando las conclusiones extraídas de las primeras fases del estudio que se materializó en cambios en el ámbito de la gestión y de la documentación, en el ámbito museográfico y en el ámbito de la difusión y la comunicación.

Durante el proceso del diseño del nuevo proyecto museológico se sometió a evaluación formativa algunos de los recursos de mediación que iban a formar parte de la nueva exposición permanente. Con ella se obtuvo información relevante acerca de las reacciones de los visitantes a los prototipos de paneles, carteles, imágenes y textos que ayudaron a mejorarlos en su ejecución definitiva.

El nuevo proyecto museológico se inauguró el 30 de noviembre de 2018 con el nombre de Museo del Calzado y de la Industria. Para evaluar la efectividad de los cambios implementados una vez que la nueva exposición permanente quedó abierta al público, se emprendió la evaluación correctiva que perseguía, además, recoger datos de cara a posibles cambios futuros. La población de estudio fue, por tanto, los visitantes presenciales del Museo a quienes se les administraron encuestas tras su visita, además

de convocar a los participantes del focus group de 2018 para que participaran en una nueva sesión en la que confrontar sus opiniones respecto al nuevo museo.

Finalmente se llevó a cabo la evaluación sumativa como un mecanismo de control para verificar la eficacia de las relaciones establecidas entre la institución y la comunidad y valorar los resultados generales de todo el proyecto de redefinición museológica. En esta fase del estudio se analizó el público presencial del Museo, el público potencial y el no público de la localidad a través de encuestas, el análisis del nuevo sistema informatizado de gestión de entradas y un sondeo a pie de calle.

Para acabar el proceso, se realizó una diagnosis final en la que se analizó comparativamente la institución a partir de dos años de referencia, recogiendo cada uno de los aspectos específicos estudiados en la diagnosis inicial de 2017 y comparándolos con la situación de 2023.

20.1.2. La Transformación del Museo del Calzado de Inca tras la Aplicación de los Postulados de la Sociomuseología y la Implementación de un Estudio de Público

Uno de los principales retos perseguidos a lo largo de los seis años de la investigación de la presente tesis ha sido promover un cambio en la concepción decimonónica del Museo del Calzado para conseguir la aceptación de su comunidad y posibilitar su supervivencia en términos de relevancia social, tomando los postulados de las nuevas corrientes museológicas sociales y participativas como herramienta para conseguirlo. Navajas y González (2018) proponían una propuesta metodológica - anteriormente descrita- para analizar, precisamente, el proceso de implementación de la Museología Social en las instituciones museísticas que va a servir para analizar el caso particular de Inca.

A lo largo de los seis años de investigación empírica, en el Museo del Calzado y de la Industria de Inca se han emprendido proyectos con una clara intencionalidad social, que han perseguido mostrar el museo como una herramienta de transformación y con capacidad real de acción en su entorno. En este proceso ha sido muy importante una labor de concienciación para que la comunidad entendiera su responsabilidad para poner en valor su historia y su patrimonio.

Siguiendo con el método propuesto por Navajas y González, en estos seis años se pueden diferenciar tres momentos: momento de sensibilización y provocación, momento de creación para iniciar la acción y ver la capacidad de acción real de la comunidad y momento de retroalimentación para comprobar la viabilidad de la continuidad del proyecto a largo plazo.

Al tener consciencia de la necesidad de transformar el Museo del Calzado desde los postulados de la Sociomuseología, se empieza una campaña de acercamiento a la comunidad para hacerla partícipe de la voluntad de cambio de una institución que hasta el momento había tenido una acogida fría. Se trata del momento descrito como de

sensibilización y provocación. A partir del estudio de público -en concreto con el estudio piloto, el sondeo telefónico y los focus groups- las reuniones con asociaciones, organismos y empresas de la comunidad -AFACA, Caixa Colonya, Camper, Lottusse, Ingrama, Viva Hotels, Amadip Esment, Hospital Comarcal, Asociaciones de jóvenes, mayores e inmigrantes, la escuela municipal de formación en carpintería, escuelas e institutos, etc.-, y el llamamiento popular para participar en la nueva museografía, se promueve una cultura crítica como proceso de compromiso y responsabilidad de la población con su propio patrimonio.

Una vez concienciada la comunidad, se la posiciona como el sujeto que debe protagonizar la deseada transformación del Museo. Se trata del momento de creación para iniciar la acción y ver la capacidad de acción real de la comunidad. Es aquí cuando la comunidad de Inca responde: las empresas y asociaciones de la zona donan dinero, objetos o hacen aportaciones en especie para posibilitar una nueva exposición que refleje la manera como ellos quieren mostrar su historia; la escuela de carpintería elabora mobiliario para la nueva museografía permanente; las escuelas e institutos de la comarca participan en un concurso infantil para dar vida y nombre a la mascota del Museo; los antiguos zapateros y zapateras deciden -en colaboración con el equipo del Museo- qué es importante exponer y qué es importante contar acerca de aquello expuesto; se llevan a cabo proyectos de catalogación colectiva y de recuperación de la memoria oral; se promueve el Museo como un espacio amable y neutro para el acercamiento entre diferentes colectivos que conforman la realidad poblacional de Inca a partir del diálogo y la reflexión en torno a la industria del calzado; se llevan a cabo exposiciones que interpelan directamente la conciencia crítica de los visitantes, etc.

En el momento de la retroalimentación para comprobar la viabilidad de la continuidad del proyecto a largo plazo se ve que, tras la experiencia de los años en el Museo, en Inca es posible un proyecto basado en los principios de la Sociomuseología a largo plazo. En este tiempo se han conseguido eliminar una serie de barreras que distanciaban al museo de su comunidad. Los estudios de público se han revelado como una herramienta esencial en todo este proceso, pues son un canal fundamental de comunicación periódica con la población para detectar sus necesidades e inquietudes y poder llegar a un público más amplio. Además, los vínculos establecidos con las diferentes asociaciones y organizaciones de la comarca asientan unas bases sólidas de apoyo sobre las que seguir trabajando para contar cada vez con más colaboración dentro del entramado social de Inca y que conectan al Museo con la realidad de la zona.

Con la transformación del Museo del Calzado se ha intentado huir del criticado paternalismo de la Nueva Museología en el que unos profesionales ideaban programas y estrategias desde dentro del museo para ofrecer a su comunidad de manera unilateral y jerárquica. Por eso, se ha seguido la idea de Morales y Camarena (2009) de proponer un museo cuyos conocimientos, narrativas y proyectos son conceptualizados por los propios integrantes de la comunidad -como se ha señalado en varios ejemplos

concretos-, y que ligan al Museo del Calzado con una de las características esenciales de los museos comunitarios.

Relación con la comunidad y el entorno y público

Con el proceso de redefinición museológica se ha intentado sustituir la idea de museo como templo por la idea de museo como foro de la que hablaba Duncan Cameron (1970), proyectando la imagen de un museo amable y cercano. Para conseguirlo, como se ha explicado, se han programado actividades participativas para todas las edades - siguiendo con la idea de Falk y Dierking (2013) de ofrecer los programas educativos como proyectos destinados a un público amplio, no únicamente al público infantil- tales como conciertos, improvisaciones teatrales, recitales poéticos, cuentacuentos, encuentros mensuales de antiguos zapateros y zapateras para hablar de la pieza del mes, concursos en redes sociales, concursos escolares para implicar a la comunidad educativa, proyectos intergeneracionales para promover el traspaso de conocimientos y fomentar las relaciones afectivas y respetuosas entre personas de diferentes edades, proyectos interculturales para facilitar el intercambio cultural y el diálogo entre colectivos que han vivido situaciones de tensión en la ciudad, etc. Todo ello, partiendo de la idea de Simon (2010) de situar la colección del museo como marco de referencia que estructura conceptualmente todo y teniendo la experiencia del Ecomuseo Creusot-Montceau-les-Mines como ejemplo más antiguo (Evrard, 1980) en el que la participación activa de la comunidad fue fundamental para la conformación de la institución.

Entre todas estas actividades, hay que destacar el proyecto “Un objeto, tres visiones: museo virtual de integración” en el que personas inmigrantes y de tercera edad de la comunidad tuvieron un rol protagonista que concluyó con una exposición temporal en la que los participantes pudieron establecer una vinculación emocional con la programación expositiva del Museo al verse de manera literal en las paredes del centro.

Este proyecto demostró que son las personas las que otorgan valor a los objetos, porque proyectan un significado, una emoción y, de esta manera, los objetos pueden recuperar una memoria que no tienen por sí mismos. La realización de este proyecto resultó una experiencia muy satisfactoria dentro de los postulados de la Museología Social pues, de forma literal, los participantes construyeron sus propias narrativas y el relato de lo que significa el patrimonio que se contiene en el Museo, tal y como apuntaron Falk y Dierking (1992).

Los participantes, que asumieron al mismo tiempo el rol de educadores, mediadores y visitantes, experimentaron una nueva forma de relacionarse con la institución museística: esta vez desde la emoción y las relaciones horizontales. Ellos decidieron qué era lo que tenía que ser contado y, por lo tanto, recordado dentro del Museo.

En términos sociales, además, el proyecto significó reconocer la diversidad poblacional de Inca, dando una mayor dimensión al concepto del museo participativo

incluyendo a diferentes grupos sociales que son el reflejo de la sociedad inquera actual. Entre los objetivos perseguidos, se consiguió cambiar la percepción del museo como un simple lugar de paso, para convertirse en el espacio amable, acogedor e inclusivo del que hablaba Simon (2010); un lugar donde es posible que la comunidad autóctona y la migrante puedan reunirse para compartir saberes y vivencias. Se sembraron las semillas para iniciar una colaboración sostenible y duradera en el tiempo, para consolidarse como herramienta de trabajo para la inclusión social, la recuperación de valores históricos y tradicionales y el acceso a la cultura por parte de un sector cada vez más amplio de la población.

Con el cambio de rumbo museológico emprendido en el Museo del Calzado, el conocimiento ya no se construye de manera unilateral y jerárquica desde el Museo como institución que ostenta el poder, sino que se ha establecido una relación más horizontal con el público, en un proceso de escucha y colaboración entre los agentes internos y externos del Museo como proponía O'Neill.

La principal estrategia del Museo del Calzado ha sido identificar quién es su público y ver qué es lo que puede hacer por él (Samis & Michaelson, 2017, pp. 1-9) articulando la estructura de su estrategia a partir del contenido del Museo (Simon, 2010) y situando al mismo nivel público y colecciones (Rico, 2003, p. 33)

Como consecuencia de este cambio de rumbo se ha conseguido modificar la tendencia del consumo cultural limitado a las clases sociales privilegiadas, para proponer un modelo de consumo diferente, participativo, en el que el público no se siente intimidado por una institución elitista, sino que se siente acompañado en el proceso de interpretación del patrimonio, construcción del conocimiento y reflexión crítica sobre los problemas e inquietudes actuales.

Un ejemplo de esto se aprecia en la percepción que los participantes de los focus group tenían antes y después de la reinauguración del Museo. Mientras que inicialmente lo veían como un lugar donde recordar el pasado industrial del pueblo, solo interesante para la gente mayor, después del proceso de redefinición lo perciben como un lugar interesante para todas las edades, donde se muestra la vida de la gente y puede ayudar a incentivar la industria del lugar. En este matiz se aprecia cómo el cambio de sentido del museo, desde una institución centrada en el pasado de los objetos, a un lugar basado en las personas, es percibido también por los propios visitantes.

Además, tras la implementación de los cambios museológicos, el Museo ha ganado en popularidad, pues mientras que a principios del 2018 el Museo solo era conocido por 4 de cada 10 inqueros e inqueras, en 2023, son 7 de cada 10 habitantes los que conocen su existencia y lo han visitado mayoritariamente.

Al haber redefinido la institución a partir de los intereses e inquietudes de su comunidad de referencia, se ha conseguido un museo original y diferenciado, lejos de la estandarización museística de la que hablaba Álvarez Guillén (2016) o Martínez y

Santacana (2013) y que ha supuesto en algunos casos la subordinación del contenido al continente en las últimas décadas. Con ello, no solo se ha conseguido fomentar una relación de confianza con la propia comunidad, demostrado con el aumento más que significativo de las visitas locales y ampliación del rango de edades, sino que además se ha proporcionado un producto cultural atractivo para aquel turismo que busca experiencias únicas. Y es que, según los resultados de las encuestas realizadas a los visitantes presenciales del Museo después de su reinauguración, se produce un aumento no solo los visitantes locales sino también los turistas. Este hecho se relaciona con la idea de que no es incompatible que un museo consiga atraer a un visitante externo tras haber hecho un trabajo enfocado en la identidad local a través del enraizamiento con su comunidad, ya que los turistas buscan cada vez más experiencias singulares que le cuenten la realidad del territorio que está conociendo, como también explicaba Pablo Martínez, responsable de programación del MACBA en una entrevista realizada por Fernando Chaves (2018) y sostenían otros autores como Santacana y Llonch (2008), Prat y Cánovas (2011) o Rodríguez (2015).

Barreras de acceso - Experiencia de visita

Se aprecia que los problemas que experimentó el público del Museo del Calzado y de la Industria de Inca antes de su transformación se corresponden con las barreras de acceso a las instituciones museísticas descritas por McManus (1991) y refrendadas por García (2002), así como otras descritas por Rosas Mantecón (2009) y Pastor (2011).

Tal y como explica McManus, cuyas aportaciones han sido recogidas por otros autores como Pastor, las barreras de acceso a los museos comienzan incluso antes de empezar la visita: existen prejuicios en torno al concepto de museo que también se detectan en las encuestas y los focus group realizados en esta investigación doctoral. De ellos se extrae que los museos son vistos como lugares intimidatorios - “da cosa visitar un museo sola”, decía una de las participantes- y que deben de ser visitados en silencio, en la línea de otras investigaciones explicadas anteriormente, tanto nacionales -como la del LPPM en 2012 en la que se concluía que los participantes relacionaban los museos con el aburrimiento y el cansancio-, o internacionales -como la realizada en los museos franceses en 2004 en la que se concluyó que la gente consideraba que los museos eran lugares poco acogedores; la colombiana de 2012, en la que se vio que los participantes consideraban a los museos como lugares aburridos, rígidos y burocráticos; y la fundamental investigación pionera de Hood en 1983, en la que, recordemos, salió a la luz que la gente veía el museo como un lugar excesivamente formal e inaccesible cuyos contenidos eran incomprensibles para la mayoría-.

Por otra parte, los resultados de los estudios de público de esta tesis doctoral muestran además que los museos se asocian esencialmente con lugares donde se exponen obras artísticas -tal y como se ve en la mayoría de las investigaciones anteriormente descritas-, descartando así una primera asociación espontánea entre vestigios industriales y museos a pesar de que la población del presente estudio es residente de una ciudad en la que el único museo existente es el del calzado y de la

industria. Además, en el sondeo telefónico se constató la dificultad de llegar al llamado no público de museos, pues una de cada tres personas consideradas como tal afirmaron que no hay nada que puedan hacer los museos para conseguir atraer su atención.

Otra barrera descrita en esta tesis doctoral es la consideración de que los museos tienen poca visibilidad y que hay poca información acerca de ellos, por lo que la gente no los tiene presente como opción de ocio. Este dato concuerda con la idea de Pastor sobre la existencia de barreras informativas que implican una falta de visibilidad de los museos, y está en la línea de las conclusiones extraídas por la última Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales de España para los años 2021 y 2022, y otros estudios de público a nivel internacional como el encargado por el DFM al Crédoc, en el que se concluía que los franceses consideraban que los museos tenían poca visibilidad en comparación con el ruido mediático de otras manifestaciones culturales como los estrenos de cine.

Por otra parte, la falta de popularidad que tiene el Museo entre la población de Inca en 2017, que hace que la minoría que sabe de su existencia (4 de cada 6 personas) lo perciba como un lugar poco interesante, con contenido infravalorado y esencialmente destinado a usos administrativos, concuerda con la idea de Rosas Mantecón según la cual existiría una distancia social, en este caso, entre el Museo del Calzado en 2017 y su comunidad de referencia, como consecuencia de una barrera simbólica vinculada a la idea de autoexpulsión del propio visitante potencial. Este visitante potencial sentiría la presión de su comunidad -en el caso que nos ocupa, una gran mayoría dedicada tradicionalmente a la industria del calzado-, para alejarse de un museo con poca aceptación que, como se ha explicado, se inauguró en un contexto de malestar por la caída de su industria más característica.

Uno de los principales problemas en la experiencia de visita detectados en el estudio de público de Inca fue la falta de recursos de mediación a la que debían de hacer frente los visitantes. Es evidente que con la museografía primitiva, en la que, según la terminología de Mateos (2012) los objetos expuestos eran recursos patrimoniales no activados (bienes culturales a los que no se le ha realizado ninguna alteración con el fin de prepararlos para el consumo cultural) los visitantes estaban experimentando lo que Huerta (2015) denominaba una distancia excesiva, documentado por primera vez en el citado estudio de Gilman de 1916 en el que se determinó que los objetos solo estaban siendo conservados en los museos y no expuestos, produciendo la denominada fatiga museal en el espectador.

Como consecuencia de la distancia que el público experimentaba en su visita al Museo del Calzado, su experiencia de visita era insatisfactoria -ilustrada, entre otras cosas, con puntuaciones bajas en la valoración del Museo y solicitando más recursos de mediación, -mostrando una sensación parecida a la de otros participantes en estudios similares, como el ya citado estudio de público de los museos franceses en 2004, en el que se determinó que los visitantes debían de subsanar una falta de comprensión con respecto a aquello expuesto.

Tras la implementación de los cambios museográficos en 2018, entre los que se incluyeron nuevos recursos de mediación, tales como cartelas, paneles, ilustraciones, fotografías, vídeos y, en una fase posterior, recursos adaptados también al público infantil (2019), audioguías dramatizadas (2020) y lenguaje alternativo en lectura fácil y pictogramas (2022), se produjo la activación patrimonial descrita por Mateos (2012) al transformar los citados recursos patrimoniales en productos listos para un consumo cultural satisfactorio gracias a la mejora de las condiciones físicas, emocionales, intelectuales y lúdicas del público.

Esta activación patrimonial permitió a los nuevos visitantes comprender mejor aquello que estaban observando y, como consecuencia, esto se vio reflejado en los resultados de las encuestas realizadas a partir de ese momento, pues dejó de aparecer la necesidad de disponer de más información de los objetos expuestos, ya que se había proporcionado al público lo que Brown y Ratzkin denominaron “asistencia interpretativa” (2011).

Además, en este proceso de activación patrimonial se contó con la colaboración de la propia comunidad quien, como se ha visto, entre otras muchas acciones, participó en la catalogación de los objetos, sirvió de modelo para las ilustraciones explicativas y participó en la creación de los recursos de mediación como los documentales, folletos explicativos, etc. Se había producido un proceso de descodificación del patrimonio expuesto, gracias a lo que Santacana y Llonch (2008) denominaron la participación activa de la comunidad, que había conseguido convertir al museo en un activo social y, como se ha visto en los datos de público obtenidos, en un activo turístico real.

En este modelo de activación patrimonial aplicado en Inca se estaba construyendo el conocimiento de una manera horizontal gracias a la colaboración necesaria entre lo que O’Neill había llamado las voces internas (los profesionales) y las externas del museo (su comunidad y visitantes), estableciendo un diálogo y compromiso conjunto para lograr el cambio argumentado por Watson (2007) en las narrativas tradicionales de los museos y fomentar que colectivos no generalmente escuchados expusieran su visión, tal y como se vio claramente en el citado proyecto “Un objeto, tres visiones: museo virtual de integración”.

De esta manera el Museo del Calzado de Inca ha seguido el ejemplo de otras importantes instituciones -Museo Comunitario de Anacostia, Musée de l’Homme et de l’Industrie en Creusot-Montceau-les-Mines, Japanese American National Museum (JANM), Museo de Arte de Kelvingrove, Oakland Museum of California, Boston Children’s Museum, Center of Science and Industry (COSI), Museo 14 Henrietta Street, Rivas Vaciamadrid de la Batalla del Jarama, Museo Nacional de Antropología español o el ecomuseo de Santo Adriano La Ponte-Ecomuséu, todas ellas citadas anteriormente en el cuerpo de la investigación,- que emprendieron procesos de escucha para que colectivos no generalmente escuchados pudieran exponer su visión.

En la creación de nuevos recursos de mediación se ha intentado equilibrar la educación con el entretenimiento. De hecho, tal y como se aprecia en el análisis comparativo entre la evaluación previa y la evaluación correctiva, tras la implementación de la nueva museografía y la introducción de los nuevos recursos de mediación, se percibe un aumento tanto del componente lúdico de la experiencia de visita, -las visitas son mucho más largas y además estas se producen en mayor medida en compañía de amigos en momentos de ocio o vacaciones- (mostrando la misma tendencia que la recogida por el LPPM en su estudio *Conociendo a nuestros visitantes. La experiencia de la visita al Museo* de 2013, en el que además se registra un importante componente social, porque, igual que sucede en el Museo del Calzado, la gente suele acudir acompañada de amigos o familiares), como del componente educativo -pues los visitantes consideran que han podido aprender más-. Además, este hecho se vincula a la idea recogida por Mora (2017) según la cual hay una relación entre el aprendizaje y las emociones, puesto que tras la implementación de los cambios citados los estudios indican que los visitantes se sienten más a gusto y seguros durante la visita.

En la investigación de la presente tesis doctoral se constata que la percepción de la visita cambia en función de las diferencias generacionales y que, a mayor conocimiento de la materia tratada en un museo, mayor capacidad crítica del público -como se vio de manera evidente en los focus group. Por otra parte, también se confirma la idea de que la percepción de los objetos y el interés suscitado por ellos cambia en relación con la museografía -tal y como apuntaban Asensio (2000), Habib y Mengin (2014) o Nardi (2015)- pues, tras los cambios museográficos, aumenta el interés por las fotografías, los muestrarios de zapatos y objetos de piel, los esbozos y diseños y los documentos (también presentes en la museografía primitiva, pero en ese momento sin capacidad de atracción). Asimismo, con el cambio de museografía, a pesar de que se reduce el número de máquinas expuestas, el público tiene la sensación de que hay más, confirmando la idea de la esencial importancia del diseño museográfico en la percepción del visitante.

En definitiva, los resultados de los estudios de público muestran un cambio en la experiencia de visita tras la transformación en el Museo de Inca. Se ha pasado de un espectador solitario en un ambiente de recogimiento trascendental que acude al museo para aprender una serie de conocimientos que le son dados de manera unilateral y jerárquica por parte de una serie de eruditos que previamente han investigado sobre el tema, a ser considerado un visitante activo, en un ambiente amable en el que los relatos del conocimiento pueden ser contruidos de manera participativa, como se ha visto en el proyecto de renovación de la exposición permanente y en las exposiciones temporales desde 2018, en especial “Un objecte, tres visions: museu virtual d’integració”, “Comunitat”, “Rere la petjada”.

20.1.3. Contribución a la Puesta en Valor de los Museos Locales a partir de su Visibilización, Teorización y Generación de Literatura Específica

Tal y como argumentaba Puebla (2013), la importancia de los museos locales radica en el hecho de que constituyen una herramienta fundamental para que la sociedad se identifique con su pasado y presente a partir del conocimiento y reconocimiento del patrimonio. El trabajo emprendido en el Museo del Calzado y de la Industria ha buscado, entre otras cuestiones, fomentar la identidad local y restablecer la autoestima de una comunidad castigada por la desactivación económica y el desempleo, confirmando la teoría aportada por Ramos y Medina acerca del potencial de los museos locales (2006).

Sin embargo, Santacana y Llonch (2008) advertían de que, a pesar de esta creciente importancia, los museos locales españoles continúan siendo museos de menor prestigio y menos recursos financieros y económicos que otros de mayor alcance geográfico y aparente mayor atractivo en sus colecciones. Esta poca notoriedad de los museos locales se explicaba, según Santacana y Llonch, por la falta de literatura específica que ayudara a visibilizarlos y ponerlos en valor.

La teorización sobre este tipo de museos puede contribuir a un cambio en torno a su percepción y relevancia social puesto que, como se ha visto, son una tipología de museos que ha sobrevivido a la tendencia del boom museístico de la que hablaba Álvarez Guillén (2016), adaptando sus posibilidades de acción a sus capacidades y oportunidades (Castejón, 2019) y demostrando ser muy apropiados para encarnar los postulados de las nuevas corrientes museológicas que hacen de la participación comunitaria y la acción social unas de sus principales razones de ser, por su cercanía y proximidad -tanto física como conceptual- con su entorno.

Con el objetivo de contribuir a la puesta en valor de los museos locales a través de un ejemplo concreto, desde que se inició el proceso de redefinición museológica del Museo del Calzado, se realizó un esfuerzo simultáneo por documentar cada una de sus fases y dar a conocer los resultados provisionales de la investigación que se iban obteniendo. En 2019 se publicó el artículo “Un nou projecte museístic construït des de la comunitat: estudis de públic i gestió interna del Museu del Calçat 2017-2018” en las XIX Jornadas de Estudios locales de Inca y, desde ese momento, se presentaron periódicamente comunicaciones, artículos y pósteres sobre la gestión del Museo cuyos títulos pueden tomarse como referencia acerca de los avances que se iban produciendo: *Un museo desde y para la comunidad. El Museo del Calzado y de la Industria*: póster presentado en las XX Jornadas DEAC (2019); “Construint nous públics: patrimoni, memòria, educació i entreteniment al Museu del Calçat i de la Indústria” (XX Jornades d’Estudis Locals d’Inca, 2020); “Històries de calçat: un projecte de memòria i vida” (XX Jornades d’Estudis Locals d’Inca, 2020); “L’estudi de públic per a la redefinició d’un museu d’essència comunitària. El Museu del Calçat i de la Indústria d’Inca” en el contexto del proyecto *Museus i euroregió* de la UIB (2020); *Los estudios de público como herramienta de mediación cultural. Estudio de caso: el Museo del Calzado y de la*

Industria de Mallorca: póster presentado en el Seminario metodológico de Posgrado *En Construcción* del Departamento de Historia y Teoría del Arte de la Universidad Autónoma de Madrid (2020); “La incidència del turisme en els museus de Mallorca: el cas de la Fundació Sóller Natura i Ciència i el Museu del Calçat d’Inca”. Ponencia en *Seminari Museística i turisme. Perspectives de futur* de la UIB (2021); “Educació, inclusió i recuperació del patrimoni immaterial. Museu del Calçat i de la Indústria: Premi Ibermuseos d’Educació 2020”, simposio final en *Realitat museística i diàleg euroregional" de l'Euroregió Pirineus Mediterrània*. organizado por la UIB (2021); “Puntades d’esperança: de les sabates a les mascaretes sanitàries” en las XXI Jornadas de Estudios locales de Inca (2021); o “L’experiència europea del Museu del Calçat d’Inca: el reconeixement d’una transformació a la Museologia Social” en las XXIII Jornadas de Estudios locales de Inca (2022).

Además de la publicación de los citados trabajos, con la participación en congresos, seminarios y jornadas de estudios locales, se establecieron contactos con otras instituciones similares para dar a conocer el proyecto de transformación museológica del Museo del Calzado y pactar alianzas de colaboración. Persiguiendo este objetivo, en 2020 se realizó una gira por varios de los museos industriales de Cataluña que sentó las bases de una relación institucional que aún hoy dura en el tiempo. En la actualidad, el Museo del Calzado y de la Industria de Inca se encuentra trabajando en la organización del Primer Congreso Euroregional de Museografía Industrial (CEMUSI) que se celebrará en el propio museo en octubre de 2023, con la colaboración de la UIB, el MNACTEC y el Instituto Ramon Llull.

Otra estrategia seguida para contribuir a la puesta en valor de los museos locales a través del ejemplo concreto del Museo de Inca fue la participación en varios concursos internacionales que concluyó con la obtención de sendos galardones. En 2021 el Museo ganó el 11 Premio Ibermuseos de Educación con el proyecto “Un objeto, tres visiones: museo virtual de integración”, varias veces citado. En 2022, el Museo fue nominado a los premios EMYA (European Museum of The Year Awards) celebrados en Tartu, Estonia, obteniendo finalmente el Silletto Prize por su implicación y trabajo con la comunidad desde la gestión creativa de los recursos disponibles.

La obtención de este prestigioso premio supuso un gran reconocimiento a nivel europeo que se tradujo en una gran popularidad local -la fiesta de celebración del premio y las continuas apariciones en prensa local y nacional son un ejemplo-, un significativo aumento de visitas, o la atención por parte de touroperadores como TUI que propusieron incluir al Museo en sus rutas por la isla.

La labor de visibilización del trabajo emprendido en el Museo tuvo como consecuencia la invitación a impartir conferencias o publicar artículos en el marco de importantes instituciones de referencia, como el MNACTEC (“La metamorfosi del Museu del Calçat d’Inca: d’ignorat a nominat”, 2022) o la revista *Mnemosine* de la Asociación de Museólogos de Cataluña (“Un objeto, tres visiones. Museo virtual de integración: una experiencia dentro de la museología participativa”, artículo publicado

en 2022). Además, en 2022 se recibió la invitación de impartir la ponencia inaugural de las VI Jornadas de Estudios Locales de Lluçmajor -otra localidad de importante tradición zapatera-, que llevó como título “La conservació del patrimoni històric industrial desde la participació comunitària”. Igualmente se invitó a exponer el trabajo realizado en el Museo en la ceremonia de celebración del Silletto Prize en Estambul (2022) y a presentar un discurso como ponente destacado durante la celebración de la edición de 2023 de los EMYA en Barcelona bajo el auspicio del European Museum Forum (“A social museum: the transformation of Museum of Footwear and Industry (Inca-Spain)”) y la impartición de un taller para los museos nominados (“How to design more effective participatory projects? Learning from successful experiences and failures in museums. Knowledge co-creation workshop”).

Finalmente, en 2023, el Museo recibe una nueva distinción, esta vez de la mano del ICOM y Europa Nostra, al ser destacado en los premios “The Best in Heritage 2023” como uno de los mejores proyectos premiados del 2022. Como consecuencia, se pidió la publicación de un artículo (*A Turnaround: the reconceptualisation of an unknown traditional museum through community engagement. The Museum of Footwear and Industry -Inca-Spain*) y la grabación de una entrevista de difusión internacional entre los más prestigiosos profesionales del sector. Además, en 2023, se gana una beca Santander para la difusión de los mejores resultados de tesis doctorales en congresos.

Al distinguir y reconocer el Museo del Calzado y de la Industria de Inca en el contexto de estos importantes premios internacionales en los que participan grandes museos de la talla del Guggenheim, el Cosmocaixa, el Rijksmuseum o la Fundació Miró, y son evaluados por jueces procedentes del MET de Nueva York, del World Monuments Fund, o del European Museum Forum y el ICOM, se demuestra la nueva relevancia que pueden adquirir los museos locales, que son situados y respetados al mismo nivel que las grandes instituciones anteriormente citadas.

En definitiva, se ha demostrado que los museos locales son capaces de generar la literatura específica, despertar el interés -tanto del público como del propio sector profesional museístico- y adquirir el estatus de respetabilidad necesario del que hablaban Santacana y Llonch (2013).

20.2. Conclusiones Generales

Un museo concebido y gestionado de espaldas a la sociedad, en pleno siglo XXI, está condenado a desaparecer. Cada uno de los hechos descritos y analizados a lo largo de la investigación empírica de esta tesis doctoral respaldan esta contundente teoría, refrendada, asimismo, por la abundante teoría museológica surgida desde la aparición de la Nueva Museología en los años 60 y desarrollada más recientemente con la Sociomuseología y Museologías Participativas.

Aunque es cierto que la ciudad de Inca empezó a concebir la posibilidad real de tener su propio museo desde que Rosselló Bordoy argumentara a su favor en las Jornadas de

Estudios Locales de 1996, lo cierto es que cuando finalmente se inauguró en 2010, no contó con la acogida esperada. El Museo del Calzado se concibió de manera tradicional, en un momento en el que, además, su comunidad de referencia no deseaba un museo que ayudara a recordar la agonizante industria del calzado -la más potente de la zona desde siglos atrás-, sino ayudas a los empresarios del sector para evitar su definitiva sentencia de muerte. Se había estado deseando un museo, pero falló el cómo y el cuándo. Como consecuencia, durante sus primeros años de vida, fue un equipamiento cultural impopular, ignorado o menospreciado por su entorno, describiendo de manera explícita la idea de Dujovne (1995), según la cual un museo local que no cuenta con el apoyo y la interrelación de la comunidad está destinado a convertirse en un espacio aislado del contacto e interés de su población. El Museo se utilizaba como oficinas del Ayuntamiento de Inca en las que se hacían registros y otras gestiones administrativas; los grandes espacios del edificio eran requeridos más como lugares donde llevar a cabo eventos de toda clase -desde ferias de motos a mítines políticos- desdeñando su función cultural y museística; y su almacén era el vertedero del resto de áreas del Ayuntamiento en donde dejar aquellos trastos que molestaban.

Desgraciadamente, el del Museo de Inca no era un caso particular; su historia encajaba bien con los problemas de los museos locales, descritos por Santacana y Llonch como “las Cenicientas de la Cultura” (2008), en cuanto a su falta de financiación y de recursos humanos -siendo los hermanos pobres dentro de los ya escasos presupuestos culturales- así como la poca consideración de su estatus en comparación con otros museos de más prestigio social. Sin embargo, lo que Santacana y Llonch estaban diciendo al comparar a los museos locales con la famosa protagonista del cuento, es que, en la actualidad, los museos locales tienen un potencial extraordinario para hacerse relevantes en la sociedad por su mayor capacidad para establecer relaciones de confianza con sus comunidades de referencia en comparación con otros museos más grandes y jerarquizados.

Este fue el inicio de partida para conceptualizar todo el proceso de redefinición del Museo del Calzado para acercarlo al pueblo y hacerlo relevante en términos culturales, históricos y socio-económicos, con el objetivo básico de evitar que acabara sucumbiendo al progresivo proceso de menosprecio y ostracismo por parte de su comunidad.

Así pues, al analizar el gran potencial social del Museo, teniendo la cercanía con el territorio como una de sus mayores ventajas (Varine-Bonhan, Rivière, Chagas, Hernández, Santacana & Llonch, Navajas & González, Pereira Leito), se consideró que el cambio de concepción museológica se debía articular a partir de la implementación de los postulados de la Sociomuseología e intentar dar la vuelta a una situación complicada de desafección entre el Museo y su entorno.

Al inicio de la investigación se planteaba cómo era posible que un museo que representaba la identidad de una comarca orgullosa de su pasado industrial no contara con mayor apoyo y arraigo entre la sociedad. Después del análisis de bibliografía

especializada, tras seis años de estudios de público en los que se han realizado dos sondeos a pie de calle, un sondeo telefónico, seis sesiones de focus group, dos modelos diferentes de cuestionarios a visitantes reales y con un total de más de 2.000 personas analizadas, la respuesta es sencilla y clara: el Museo del Calzado de Inca, que pretendía representar la identidad de una comarca orgullosa de su pasado industrial, no contó con mayor apoyo y arraigo entre la sociedad porque para su conceptualización e inauguración obvió la participación activa de su comunidad de referencia. Se inauguró el Museo de espaldas a la comunidad, sin escuchar sus inquietudes e intereses, sin tener en cuenta la manera cómo querían que fuera contada su historia y, sobre todo, su presente.

Un museo de concepción tradicional no tiene cabida en la sociedad actual. El Museo del Calzado, así como fue concebido inicialmente, era rechazado o, en el mejor de los casos, menospreciado por la comunidad, que lo consideraba como un lugar donde llevar a cabo gestiones administrativas o como un almacén del Ayuntamiento. Tras el estudio de público y la aplicación de una concepción social y participativa, el Museo ha cambiado de manera radical su relación con la comunidad, experimentando ahora una relación próxima y de confianza.

Con la transformación del Museo se ha roto con la herencia museológica ilustrada según la cual el objetivo de los museos era iluminar a un público que no sabía, para pretender, ahora, que el visitante se deje afectar por el museo y que colabore en la construcción de conocimiento a través de procesos abiertos de escucha, acabando con la idea de que el conocimiento debe venir únicamente desde dentro de la institución.

La idea del museo integral, desarrollada por primera vez en la Declaración de Santiago (1972), en la que se promulga un museo dentro de un entorno social en el que se promueva el desarrollo de su comunidad para sobrevivir en el mundo contemporáneo, adquiere sentido en la transformación vivida en el museo de Inca, ejemplificando, también, la idea de Hernández según la cual “el museo integral” es el más adecuado para que funcione como un museo local (Hernández, 2012, p. 15).

Hood (1983) descubrió en su pionero estudio de principios de los ochenta que uno de los principales motivos por el cual las personas no visitaban habitualmente museos era porque consideraban que en ellos no podían encontrar aquello que esperaban obtener en su tiempo de ocio: llevar a cabo actividades participativas en donde poder relacionarse y socializar en un entorno amable. Sus aportaciones fueron esenciales para el desarrollo de la Museología Social y desde ese momento, muchos otros autores como Simon (2010) siguieron trabajando en la idea de que el fomento de la participación del público es una estrategia para mejorar las instituciones culturales tradicionales y conseguir atraer a más público, una idea que ha probado tener su efectividad a través del ejemplo de Inca, sin renunciar, sin embargo, a su esencia como centro museístico y sin perder la importancia de las funciones tradicionales.

En el proceso de escucha del Museo del Calzado para su redefinición se ha materializado la idea de Simon (2010) según la cual es necesario que los museos -para salvar la insatisfacción del público y ser relevantes en su vida diaria-, tengan en cuenta sus ideas, historias y trabajos creativos y así se sientan involucrados y partícipes tanto en la estructura como en el contenido de la organización. Todo el proceso relativo a los estudios de público en la fase de evaluación previa para la renovación de la exposición permanente (con las encuestas, los sondeos y los focus group), los proyectos socio-educativos como el concurso escolar para dar vida y nombre a la mascota del Museo, el taller de formación dual para aprender el oficio del calzado y entrar en la vida laboral en las fábricas de la zona, los programas de inserción laboral para personas en situación de vulnerabilidad, el premiado “Un objeto, tres visiones: museo virtual de integración” en el que se consolidaron diálogos intergeneracionales e interculturales en los que se debatieron de cuestiones importantes relacionadas con los contenidos del Museo tan vinculados con el pasado, presente y futuro de la localidad, la colaboración con Esment Guías para integrar a personas con discapacidad intelectual en los roles profesionales del Museo, los de creación conjunta de conocimiento como el “Museo colaborativo digital”, “la pieza del mes”, los documentales “La magia de las máquinas” y “Puntadas de Esperanza” y la investigación “Historias de calzado”, o los proyectos museográficos temporales como “Rere la petjada”, “Comunitat” o “Allí donde las cosas se hacen como siempre” donde se necesitaba de la participación del público para que las muestras completaran su significado, son una muestra de ello.

Con todas estas iniciativas se ha conseguido crear un vínculo de comunicación en tiempo real entre el Museo y su comunidad, mostrando que no es una institución inmóvil, sino que cambia periódicamente de la mano de la sociedad, y que huye de la idea de institución con una voz autoritaria, al haber incluido puntos de vista diversos en sus contenidos y presentar una multitud de historias y de voces. Se ha conseguido que la comunidad, tal y como apuntaba Hernández (2012), se convierta en el sujeto activo, creativo y dialogante para fomentar una conciencia crítica colectiva.

El Museo ya no da la espalda a su comunidad, sino que se apoya en ella. El nuevo enfoque social y participativo del Museo del Calzado y de la Industria no ha significado olvidar las funciones tradicionales atribuidas a los museos, pues se continúa con la conservación, exhibición y exposición de su colección como pilares irremplazables de su función museística. Se ha conseguido que, tal y como indica la Sociomuseología, museo, comunidad y patrimonio se sitúen en una línea horizontal de importancia (Navajas, 2012, p. 247).

Las hipótesis de partida de la investigación planteaban, por una parte, que la transformación de una institución museística -desde una concepción tradicional decimonónica, hasta su conversión dentro de los postulados de la Sociomuseología-, podía llevarse a cabo a partir de la participación comunitaria y la realización de un exhaustivo estudio de público entendido como herramienta válida y recurrente para la gestión del nuevo paradigma de museo del siglo XXI; y por otra, que la implementación

de un estudio de público exhaustivo significaba una mejora determinante tanto en la relación del museo con su entorno y sus visitantes, como en su gestión.

Los resultados obtenidos permiten confirmar las hipótesis de partida. Se ha demostrado que la implantación de los estudios de público en todas las fases del proyecto de renovación museológica ha permitido una mejor conexión con la comunidad de referencia que ha manifestado su aceptación y satisfacción con los cambios propuestos como consecuencia de dichos estudios. Tras los cambios, la comunidad ha mostrado una relación de mayor confianza con el Museo.

Los estudios de público se establecen como una metodología válida de transformación de una institución. Se puede concluir, en definitiva, que los conocimientos sistemáticos obtenidos a partir de las investigaciones de públicos pueden ser utilizados para transformar un museo en su totalidad y aplicar los postulados de la Sociomuseología.

La supervivencia de los museos en el siglo XXI está marcada por la necesidad de que adapten su concepción museológica a las exigencias sociales de la actualidad, potenciando la relación con sus comunidades y estableciendo redes con su entorno.

En el ejemplo del Museo del Calzado se ha visto de manera evidente como un museo, con un planteamiento museológico tradicional, ignorado o menospreciado por su comunidad, utilizado para cuestiones ajenas a las museísticas, sin variar en esencia ni su colección ni su emplazamiento, ha conseguido transformar de manera radical la relación con la sociedad tras aplicar un cambio de rumbo museológico e implementar las ideas de la Museología Social.

Con esta investigación se ha podido llevar a la práctica el marco teórico aportado por la Sociomuseología y su desarrollo en investigaciones teóricas más recientes, concluyendo que los principios de la Sociomuseología han demostrado ser una vía efectiva para resituar la función de los museos en el siglo XXI y justificar su existencia en la actualidad. Se ha visto como el Museo del Calzado y de la Industria de Inca ha seguido la tendencia de cambio desde posicionamientos museológicos tradicionales hacia concepciones museológicas sociales y participativas emprendidas por otras instituciones museísticas internacionales, consiguiendo, de esta manera, posicionarse en la vanguardia museológica.

Se ha comprobado que el Museo, antes de su reconceptualización, no tenía ninguna relevancia ni sentido en una comunidad que ignoraba que existía, lo menospreciaba o en el mejor de los casos, mantenía una relación de indiferencia. Se concluye, por tanto, que “un museo que no sirve para la vida, no sirve para nada”, tal y como se determinó en 2017 en la XVIII Conferencia Internacional del MINOM y en la línea de lo sostenido por otros museólogos sociales como el citado Tomislav Šola (2006) quien dijo que “el museo o es para la comunidad, o no es”.

Referencias Bibliográficas y Fuentes Documentales

Referencias Bibliográficas

14 Henrietta Street. (s.f.). *About*. <https://14henriettastreet.ie/about/about-us/>

Agudelo Restrepo, J. E. (2019, Mayo). *Museo 360 ¿Qué pasó aquí?* Semana. <https://www.semana.com/agenda/articulo/museo-360-que-paso-aqui-un-especial-sobre-el-museo-de-antioquia/74289/>

Agudo Guevara, M. X. (2017). El focus group en el contexto de los estudios de público. Un ejercicio académico. En L. Pérez Castellanos (Coord.), *Estudios sobre públicos y museos. Apuntes para pasar de la teoría a la práctica* (Vol. II, pp. 219-233) México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Ajuntament d'Inca. (2012). *Taller d'ocupació Incalçat*, [Vídeo] <https://www.youtube.com/watch?v=CwGscnsyozQ>

Ajuntament d'Inca. (2013, Octubre). *Es gradua a Inca la primera fornada de sabaters formada al Museu del Calçat*. <https://incaciutat.com/primera-fornada-de-sabaters-artesans-formada-al-museu-del-calcat>

Aksoy, S. (2019). *Museums do not need to be neutral, they need to be independent*. ICOM. <https://icom.museum/en/news/museums-do-not-need-to-be-neutral-they-need-to-be-independent/>

Alcalde, G.; Rueda, J.M. (2008). Una aproximación al análisis del no-público de los museos a partir del estudio de uso del Museo de Arte de Girona. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, 10, 90-95.

Alejandri Rábago, L. E. (2019). *El Museo de Antioquía y sus buenas prácticas en la transformación sociocultural*. Universidad de Guanajuato. <http://www.repositorio.ugto.mx/bitstream/20.500.12059/1691/1/184795.pdf>

Allen, A. (2010, Abril). *A history of the Oakland Museum of California*. East Bay Times. <https://www.eastbaytimes.com/2010/04/15/allen-a-history-of-the-oakland-museum-of-california/>

American Alliance of Museums. (1991). *Committee on Audience Research and Evaluation*. <https://www.aam-us.org/professional-networks/committee-on-audience-research-and-evaluation-care/>

Anacostia Community Museum. (s.f.). *History*. <https://anacostia.si.edu/history>

Anderson, P.; Cook Roe, B. (1993). *The Museum Impact and Evaluation Study: Roles of Affect in the Museum Visit and Ways of Assessing Them*. (Vol. 1). Chicago: Museum of Science and Industry.

_____ (2004). Evaluation strategies in the cultural sector: the case of the Kelvingrove Museum and Art Gallery in Glasgow. *Museum and Society*, 30 – 46.

Appleton, J. (2007). Museums for “The People”? En S. Watson (Ed.), *Museums and their Communities* (pp. 114-126). Routledge.

Apropa Cultura. (s.f.). *Apropa Cultura*. <https://www.apropacultura.org/ca/apropacultura>

Arasaac. (s.f.) *¿Qué es Arasaac?* <https://arasaac.org/about-us>

Arrieta Urtizberea, I. (Ed.) (2013). *Reinventando los museos*. Universidad del País Vasco.

_____ (2014). *La sociedad ante los museos*. Universidad del País Vasco.

_____ (2021). *Museos en transformación*. Universidad del País Vasco.

Ángeles, M.; Canela, M.; García, A. (2008). Los estudios de público, un instrumento de trabajo. La gestación de un proyecto. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, (10), 31 – 35.

Asensio, M. (2000). Estudios de Público y Evaluación de Exposiciones como metodología de la planificación museológica: el caso del Museu Marítim de Barcelona. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (5), 73 – 104.

Ballester, E. (14 de febrero de 2002a). La mina de sa Truyola podría albergar un museo de la minería y el Calzado. *Última Hora*. <https://www.ultimahora.es/noticias/part-forana/2000/02/14/926831/la-mina-de-sa-truyola-podria-albergar-un-museo-de-la-mineria-y-el-calzado.html>

_____. (25 de octubre de 2002b.) Los museos del calzado y de las artes gráficas abrirán sus puertas en 2004. *Última Hora*. <https://www.ultimahora.es/noticias/part-forana/2002/10/25/758349/los-museos-del-calzado-y-las-artes-graficas-abriran-sus-puertas-en-2004.html>

Balseiro García, A. (2018). Intrahistoria edilicia y museográfica del Museo Provincial de Lugo en el siglo XX. En A. Carretero (et. al) (Coord.), *Arqueología de los museos. 150 años de la creación del Museo Arqueológico Nacional: actas del V Congreso Internacional de Historia de la Arqueología / IV Jornadas de Historia SEHA - MAN* (pp. 85-100).

Barceló Crespi, M. (1996). Gerrers, sabaters i tintorers a Inca baixmedieval. En *III Jornades d'Estudis Locals* (pp 47- 59). Ajuntament d'Inca.

Barrio Fernández, T. (2017). *El museo como inspirador de valores y armonizador social en tiempos difíciles*. [Tesis doctoral. Universidad de Navarra]. Depósito Académico Digital Universidad de Navarra <https://dadun.unav.edu/handle/10171/43718>

Barthes, R. (2009) *La muerte del autor* (Trad. C. Fernández Medrano). Cubaliteraria <https://teorialiteraria2009.files.wordpress.com/2009/06/barthes-la-muerte-del-autor.pdf> (Trabajo original publicado en 1968).

Bata Shoe Museum. (s.f.). *About the museum*. <https://batashoemuseum.ca/about-us/>

Baudrillard, J. (1978). *Cultura y simulacro*. Kairós.

Beer, V. (1998). Problemas y utopías sobre los objetivos del museo. En K. Moore (Ed.), *La gestión del museo* (pp. 59–72). Trea.

Ben Curiosa. (2021). *Estrategias Digitales en la Museología Social*. <https://bencuriosa.gal/es/portfolio/estrategias-digitales-museologia-social/>

Benito del Pozo, C. (1996). Europa ante el patrimonio industrial. Financiación comunitaria a los proyectos de recuperación patrimonial. *RAE: Revista Asturiana de Economía*, (6), 183 -195.

Benjamin, W. (1973). La obra de arte en la época de su reproductibilidad técnica. En J. Aguirre (Prol. y Trad.) *Discursos interrumpidos I*. Taurus. https://www.ucm.es/data/cont/docs/241-2015-06-06-Textos%20Pardo_Benjamin_La%20obra%20de%20arte.pdf (Trabajo original publicado en 1968)

Bitgood, S. (2011). *Social Design in Museums: The Psychology of Visitor Studies*. Museums Edinburgh.

Borun, M. (1992). Part I: Where Do We Go from Here? En A. Benefield, S. Bitgood.; H. Shettel (Eds.) *Visitor Studies: Theory, Research, and Practice, Volume 4. Proceedings of the 1991 Visitor Studies Conference*. Jacksonville, AL: Centre for Social Design.

Bourdieu, P. (1997). *Sobre la televisión*. Edicions 62.

Bourdieu, P.; Darbel, A. (2003). *El amor al arte: los museos europeos y su público*. Paidós Estética (Trabajo original publicado en 1969).

_____ (2006). *La distinción*. Taurus (Trabajo original publicado en 1979).

Bračun Sova, R. y Kemperl, M. (2016). Museum Interpretation as a Didactic Concept: Case Study of the Strossmayer Gallery of Old Masters. En *Croatian Journal of Education*, 18 (4), 969-997.

Brown, A. S.; Ratzkin, R. (2011). *Implica a tu público*. Asimétrica.

Burucúa, J. E. (1995). Entre musas y musarañas. Una visita al museo. Reseña de Marta Dujovne. *Redes*, (2), 209-212.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90711276017>

Caballé, C. (15 de julio de 2005). El Museu del Calçat estará listo en dos años. *El Mundo*.

Cameron, D. (1971). The Museum: a Temple or the Forum. *Journal of World History special number, "Museums, Society, Knowledge"*, 11-24.
<https://www.elmuseotransformador.org/wp-content/uploads/2021/06/The-Museum-A-Temple-or-the-forum.pdf>

Camper. (s.f.). *Company Origins* https://www.camper.com/en_CH/content/history/origins

Castejón Ibáñez, M.M. (2019). *Hacia un museo social: Estudio de una Metodología Participativa para Vincular el Museo de Bellas Artes de Murcia a su Territorio* [Tesis doctoral. Universidad de Murcia]. DIGITUM Biblioteca Universitaria
<https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/73564>

Castillo Sanguino, N. (2020). Fenomenología como método de investigación cualitativa: preguntas desde la práctica investigativa. *Revista Latinoamericana de Metodología de la Investigación Social*, (20), 7-18.

Cavendish, R. (6 de junio de 1995). The Shoe Museum. *History Today*.
<https://www.historytoday.com/archive/shoe-museum>

Chagas, M. (2007). *La radiante aventura de los museos* [Ponencia]. IX Seminario sobre Patrimonio Cultural, Museos en obra, Centro Patrimonial Recoleta Dominicana por la Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos de Chile. <https://es.scribd.com/document/63537069/La-Radiante-Aventura-de-Los-Museos>

Chaumier, S. (2014). El público, ¿Actor de la producción de la exposición? Un modelo dividido entre entusiasmo y reticencias. En J. Eidelman, M. Roustan y B. Goldstein (comps.), *El museo y sus públicos* (pp. 279-278). Ariel.

Chaves Espinach, F. (29 de Julio de 2018). Enseñar lo que uno no sabe: entrevista con investigador del Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona. *La Nación*.
<https://www.nacion.com/ancora/ensenar-lo-que-uno-no-sabe-entrevista-con/WOCARDNAD5GSROVSUTDF5DOK5I/story/>

Cité des Sciences. (s.f.). *Accueil*. <https://www.cite-sciences.fr/fr/accueil>

Clemente, V. (10 de febrero de 2019). En el tercer lugar. *Cultura Ciudadana, Blog de La Opinión de Murcia*. <https://blogs.laopiniondemurcia.es/victoriaclemente/2019/02/10/en-el-tercer-lugar/>

Clifford, J. (1999). *Itinerarios transculturales*. Gedisa.

Comarca del Aranda (s.f.) *Museo del Calzado*. <http://www.comarcadelaranda.com/comarca/guiaservicios/ficha.php?id=6>

Company, B.; Ferrero, A. (2019). Històries de Calçat: un projecte de memòria i vida. En *XIX Jornades d'Estudis Locals d'Inca* (pp. 81- 102). Ajuntament d'Inca.

Company Rubio, B. (2021). 10 anys de Museu a Inca: una breu història del Museu del Calçat (2010-2020). En *XXI Jornades d'Estudis Locals d'Inca* (pp. 101-125). Ajuntament d'Inca.

Córcoles, P. (10 de febrero de 2011). El Museu del Calçat ya tiene 1.500 visitantes, yo incluido. *Diario de Mallorca*.

Corcuff, P. (2009). Pierre Bourdieu (1930 – 2002) leído de otra manera. Crítica social post-marxista y el problema de la singularidad individual. *Revista Cultura y representaciones sociales*. <http://www.culturayrs.unam.mx/index.php/CRS/article/view/554>

Crédoc. (2023). Qui sommes-nous? <https://www.credoc.fr/a-propos/presentation>

Csikszentmihalyi, M. (1991). Notes on Art Museum Experiences. En Getty Center for Education in the Arts and J. Paul Getty Museum, *Insights: Museums, Visitors, Attitudes, Expectations: A Focus Group Experiment* (pp.123-131). J. Paul Getty Trust.

Cueto, J. (2006). Museo entre global y local. *Museo: Revista de la Asociación Profesional de Museólogos de España*, (11), 11-15.

Cultura y Ciudadanía. (s.f.). *Cultura y Ciudadanía. Presentación*. <https://culturayciudadania.culturaydeporte.gob.es/encuentro-cultura-ciudadania.html>

D'Albiac, S. (26 de septiembre de 2019). Clarks Shoe Museum in Street to close after nearly 70 years. *Somerset Live*. <https://www.somersetlive.co.uk/news/somerset-news/shoe-museum-clarks-village-close-3361942>

Day, L. F.. (1908). How to Make the Most of a Museum. *The Journal of the Society of Arts*, vol. 56, 145–180. <http://www.jstor.org/stable/41336020>

Declaración de Québec. (1984). *Principios básicos de una nueva museología*. <http://www.iber museos.org/recursos/documentos/declaracion-de-quebec-1984/>

de Jesús Andrade, T.; de la C. Martínez Tena, A. (2013). Consumo cultural, usos y apropiaciones. *Contribuciones a las Ciencias Sociales*. www.eumed.net/rev/cccss/25/espacio-social.html

Denman, C.A.; Haro, J.A. (2000). *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social*. El colegio de Sonora.

Dessajan, S. (2014). Un comité de visitantes en el Museo del Hombre, o cómo los usuarios del Museo toman la palabra. En J. Eidelman, M. Roustan y B. Goldstein (comps.), *El museo y sus públicos* (pp. 311-326). Ariel.

Economou, M. (1998). The Evaluation of Museum Multimedia Applications: Lessons from Research. *Journal of Museum Management & Curatorship* (17), 173-87.

Educación y museos. (2022). *La sostenibilidad y los museos locales, jornada presencial en Valencia*. <https://www.um.es/educacionymuseos/jornadas-museos-locales-valencia/>

El Borceguí. (s.f.). *El Borceguí Historia*. <https://web.archive.org/web/20140529210855/http://elborcegui.com.mx/historia.htm>

El museo reimaginado. (2019). *El museo reimaginado, ediciones*. <https://elmuseoreimaginado.com/el-museo-reimaginado/#ediciones>

EPdata (s.f.). *Datos gráficos y estadísticas del municipio de Inca*. <https://www.epdata.es/datos/datos-graficos-estadisticas-municipio/52/inca/3834>

ERIC (s.f.). *Insights: Museums, Visitors, Attitudes, Expectations. A Focus Group Experiment*. <https://eric.ed.gov/?id=ED334128>

Esment (s.f.). *Fundación*. <https://esment.org/es/menu/fundacion/>

Esmentguies (s.f.). *Proyecto*. <https://esmentguies.es/ca/proyecto/>

Espases Amer, B. (10 de marzo de 2010) L'Ajuntament activa el pla museístic del Museu del Calçat amb la incorporació de la nova direcció. *Dijous Local*.

European Museum Forum. (2020). *14 Henrietta Street – 2020 Winner of the Silletto Prize*. <https://www.europeanforum.museum/en/previous-editions/emya-twenty/14-henrietta-street/>

European Museum Forum. (2022a). *The Silletto Prize for Community Participation and Engagement*. <https://www.europeanforum.museum/en/winners/silletto-prize/>

European Museum Forum. (2022b). *EMYA 2022 Winners*. <https://emya2022winners.europeanforum.museum/>

Evrard, M. (1980). Le Creusot-Montceau-les-Mines: the life of an ecomuseum; assessment of ten years. *Museum*, XXXII, 4, 226-234.

Falk, J. H. (2009). *Identity and the Museum Visitor Experience*. Walnut Creek: Left Coast Press, Inc.

_____ (2012). The Museum Experience: Who Visits, Why and to What Effect? En Gail Anderson (Ed.), *Reinventing the Museum: The Evolving Conversation on the Paradigm Shift* (pp. 317 – 329). Lanham: AltaMira Press.

Falk, J.; Dierking, L. (1992). *The museum experience*. Whalesback Books.

_____ (2013). *The museum experience revisited*. Walnut Creek: Left Coast Press.

Fernández Fernández, J. (2013). La Ponte, un proyecto de ecomuseo para Santo Adriano (Asturias): hacia un modelo de gestión comunitaria del patrimonio cultural. *Revista Cuaderniu* (1), 7-22.

Ferrer, P. (30 de diciembre de 2021). Algo tiene el calzado de Brea que tanta gente lo desea. *Heraldo*. <https://www.heraldo.es/noticias/aragon/2021/12/30/aragon-es-extraordinario-algo-tiene-el-calzado-de-brea-que-tanta-gente-lo-desea-1543492.html>

Ferrero Horrach, A. (2014). *La percepció social del arte y del artista contemporáneo y su influencia en el consumo de las producciones artísticas actuales* [Trabajo Final de Máster inédito]. Universitat Oberta de Catalunya.

_____ (2018). *La màgia de las màquines* [Documental]. Ayuntamiento de Inca. https://www.youtube.com/watch?v=_DnAUcKCXjQ&t=14s

Ferrero, A.; Pieras, M.; (et al.). (2018). *La fabricació manual i industrial del calçat. Un patrimoni immaterial del Raiguer*. Consell de Mallorca.

Fiol Mateu, G. (2006). La Propagadora Balear de Alumbrado S.A., una important societat inquera. En *VII Jornades d'Estudis Locals* (pp. 47-64). Ajuntament d'Inca.

Flick, U. (2015). *El diseño de investigación cualitativa*. Ediciones Morata. https://issuu.com/ediciones_morata/docs/flick-isuu-dise

Flores, Melissa L. (2016). Los adolescentes en los museos. En L. Pérez Castellanos (Ed.) *Estudios sobre públicos y museos. ¿Qué hemos aprendido?* (Vol. I, pp. 280-302). México: Instituto Nacional de Antropología e Historia.

Flórez, M.M. (2006). La museología crítica y los estudios de público en los museos de arte contemporáneo: caso del museo de arte contemporáneo del museo de Castilla y León, MUSAC. *De arte: revista de historia del arte*, (5), 231-243.

Fondos Europeos (s.f.) *Regiones Objetivo* 2.
<https://www.fondoseuropeos.hacienda.gob.es/sitios/dgfc/esES/ipr/fcpp0006/pri/ro2/paginas/inicio.aspx>

García Blanco, A. (1992). El museo como centro de investigación del público. *Política científica*, (34), 27–32.

_____ (2002). Usuarios o visitantes de Museo. *Museo. V Jornadas de Museología*, (6), 171-188.

_____ (2008). Los estudios de público, un instrumento de trabajo. La gestación de un proyecto. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, (10), 31-35.

García, Á.; Asensio, M.; Pol, E. (1992). El público y la exposición, ¿existen dificultades de comprensión? *Boletín del Museo Arqueológico Nacional*, 1-2 (10), 93-106.

_____ (1993a). Evaluación cognitiva de la exposición ‘Los bronzes romanos’: dimensiones ambientales, comunicativas y comprensivas. *Boletín de la ANABAD*, 3-4 (43), 217-256.

_____ (1993b). El MAN y la investigación sobre el público: Las Jornadas sobre ‘El público y el museo, un tema de investigación. *Boletín de la ANABAD*, 3-4 (43), 187-192.

García, A.; Stendardi, D.A. (et al). (2019). Percepción social y participación comunitaria como estrategias de gestión del paisaje cultural del Caserío de Masca (Buenavista del Norte, Tenerife). *Cuadernu* (7), 117-144.

Gilman, B. I. (1916). Museum Fatigue. *The Scientific Monthly*, 2, 62–74.

Goldstein, B.; Bigot, R. (2014). Concurrencia e imagen en los museos de Francia a principios de 2005. En J. Eidelman, M. Roustan y B. Goldstein (comps.), *El museo y sus públicos* (pp. 53-68). Ariel.

Gómez Martínez, J. (2006). *Dos museologías. Las tradiciones anglosajona y mediterránea: diferencias y contactos*. Trea.

Goodstein, L.D.; Nolant, T.M.; (et al.). (1998). *Planeación Estratégica Aplicada*. McGraw-Hill.

Gurian, E. H. (2006). *The essential museum*. <http://www.egurian.com/omnium-gatherum/museum-issues/the-essential-museum-turning-museums-into-customized-spaces>

Guzman, A.; Fernández, G. (s.f.) *Notas teóricas sobre los ecomuseos*. Nueva Museología. <https://nuevamuseologia.net/notas-teoricas-sobre-los-ecomuseos/>

Habib, M.C.; Mengin, A. (2014). Evolución de las expectativas de los públicos y capitalización de los estudios para las futuras exposiciones de la ciudad de las ciencias y de la industria. En J. Eidelman, M. Roustan y B. Goldstein (comps.), *El museo y sus públicos* (pp. 89-103). Ariel.

Hernández, F. (2006). *Planteamientos teóricos de la museología*. Trea.

_____ (2011). *El museo como espacio de comunicación*. Trea.

Hernández, F. (2012). Una aproximación a la definición de Sociomuseología. *Revista de Museología*, (53), 15-29.

Hervás Avilés, R.M. (2010). Museos para la inclusión. Estrategias para favorecer experiencias interactivas. *Revista Interuniversitaria de Formación del Profesorado*, (69), 105-124.

Hood, M. G. (1983). Staying Away: Why People Choose Not to Visit Museums. *Museum News*, (61), 50-57.

_____ (1991). Significant issues in museum audience research. *Collected papers from the 1991 Visitor Studies Conference*, 18-23.

Hooper-Greenhill, E. (1994). *Los museos y sus visitantes*. Trea.

_____ (2006). Studying visitors. En S. Macdonald (Ed.), *A Companion to Museum Studies* (pp. 363-376). Blackwell Publishing.

Huberman, A.; Miles, M. (2000). Métodos para el manejo y el análisis de datos. En C.A. Denman y J.A. Haro (comp.), *Por los rincones. Antología de métodos cualitativos en la investigación social* (pp. 253-301). El colegio de Sonora.

Ibermuseos (2020a) *Su museo puede ganar el 11 Premio Ibermuseos de Educación*. <http://www.ibermuseos.org/su-museo-puede-ganar-el-11-premio-ibermuseos-de-educacion/>

Ibermuseos (2020b) *¡Publicamos los Resultados del 11 Premio Ibermuseos de Educación!* <http://www.ibermuseos.org/recursos/noticias/publicamos-los-resultados-del-11-premio-ibermuseos-de-educacion/>

Ibermuseos (2020c) *Banco de Buenas Prácticas*. <http://www.ibermuseos.org/recursos/boas-praticas/>

Ikusmira Ondarea. *Trabajos*. <https://www.ikusmiraondarea.com/trabajo/maquinaria-del-museu-del-calcat-dinca-mallorca/>

Inca presenta la imagen del Dijous Bo 2017. (30 de octubre de 2017). *Última Hora* <https://www.ultimahora.es/noticias/part-forana/2017/10/30/303653/inca-presenta-imagen-del-dijous-2017.html>

Inca turística. (s.f.a.). *La fábrica Ramis*. <https://incaturistica.es/es/ruta/la-fabrica-ramis/>

Inca turística. (s.f.b.). *Monumento de los zapateros*. <https://incaturistica.es/es/ruta/monumento-de-los-zapateros-plaza-quartera/>

Inda, G.; Dueck, C. (2005). El concepto de clase en Bourdieu: ¿nuevas palabras para viejas ideas? *Aposta. Revista de ciencias sociales* <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/indayduek.pdf>

Institute of Museum and Library Services. (s.f.) *Facing Challenge with Resilience: How Museums are Responding During COVID-19. Online Educational Resources, Virtual Visits, Community Service Among Ways Museums are Adapting*. <https://www.imls.gov/blog/2020/04/facing-challenge-resilience-how-museums-are-responding-during-covid-19>

Instituto Andaluz de Patrimonio Histórico. (s.f.) *Patrimonio cultural*. <http://www.iaph.es/web/canales/patrimonio-cultural/>

International Council of Museums [ICOM]. (2022). *Definición de museo*. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>

Kinard, J. (1972). Intermediaries between the museum and the community. En *The museum in the service of man today and tomorrow: The museum's educational and cultural role. The papers from the Ninth General Conference of ICOM* (pp. 151-156). ICOM.

Jaramillo Ferrer, C. (2007). *Los museos como herramienta de transformación social del territorio. El caso del museo de Antioquía*. Universitat de València.

Jiménez-Blanco, M. D. (2014) *Una historia del museo en nueve conceptos*. Cátedra.

Laboratorio Permanente de Público de Museos. (s.f.). *Qué es el laboratorio*. Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España. <http://www.mecd.gob.es/cultura-mecd/areas-cultura/museos/mc/laboratorio-museos/inicio.html>

_____ (2009). *Conociendo a nuestros visitantes. Estudio de público en museos del Ministerio de Cultura*. <https://www.libreria.culturaydeporte.gob.es/coleccion/conociendo-a-nuestros-visitantes-1/>

_____ (2012). *Conociendo a todos los públicos: ¿qué imágenes se asocian a los museos?* Ministerio de Cultura y

Deporte. https://www.libreria.culturaydeporte.gob.es/libro/conociendo-a-todos-los-publicos-que-imagenes-se-asocian-a-los-museos_2687/

_____ (2013). *Conociendo a nuestros visitantes. La experiencia de la visita al museo*. Ministerio de Cultura y Deporte. https://www.libreria.culturaydeporte.gob.es/libro/la-experiencia-de-la-visita-al-museo_1199/

Le Marec, J. (2014). Museología participativa, evaluación y consideración del público: la palabra inhallable. En J. Eidelman, M. Roustan y B. Goldstein (Eds.), *El museo y sus públicos* (pp. 291-310). Ariel.

Leon, O; Montero, I. (2002). *Métodos de investigación en psicología y educación*. McGraw-Hill Interamericana de España S.L.

Lewis, M. J. (23 de junio de 2021). A Dream No Longer Deferred. *The Wall Street Journal*. <https://www.wsj.com/articles/a-dream-no-longer-deferred-11624480948>

Llopis Goig, R. (2004). *Grupos de discusión*. Esic Editorial.

Llorente Hernández, A. (2010). ¡Pero qué es eso! No lo entiendo, no me gusta. Los adolescentes frente al arte contemporáneo y actual. *Apuntes de Arte y Sociedad*, (2), 29-33. <http://redined.mecd.gob.es/xmlui/handle/11162/37209>

Londoño, E. (2000). Una exhibición de arqueología en diálogo con el público. *Museo del Oro, Banco de la República*. http://www.banrep.gov.co/museo/esp/educa_dialogo.htm

López Benito, M.V. (2014). *Estudio exploratorio sobre la interpretación didáctica del arte en el museo a través de tecnologías móviles*. [Tesis doctoral, Universitat de Barcelona]. TDX. <https://www.tdx.cat/handle/10803/134505#page=1>

López Miguel, O. (2013). Reflexiones en torno a una ‘refundación’: El nuevo Museo Marítim de Barcelona. En I. Arrieta (Coord.), *Reinventando los museos* (pp. 149-168). Universidad del País Vasco.

Lorente Lorente, J. P. (2006). Nuevas tendencias en teoría museológica: a vueltas con la museología crítica. *Museos.es. Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, (2), 24-33.

Lowenthal, D. (1998). *El pasado es un país extraño*. Ediciones Akal.

Maestri, M. (1998). Consumo Cultural y Percepción Estética: conceptos básicos en la obra de Pierre Bourdieu. *Anuario, Depto. De Ciencias de la Comunicación y Comunicación Social UNR*. https://www.academia.edu/80558912/Consumo_cultural_y_percepci%C3%B3n_est%C3%A9tica

Mallorca. (2022). *Es Raiguer*. <https://www.mallorca.es/es/es-raiguer>

Manera, C. (Dir.) (2002). *Las islas del calzado: Historia económica del sector en Baleares (1200-2000)*. Lleonard Muntaner Editor.

Mateos Rusillo, Santos M. (2012) “Difusión cultural. La Magdalena de los productos patrimoniales” en *Erpph Revista Electrónica de Patrimonio Histórico*. <http://www.revistadepatrimonio.es/revistas/numero10/difusion/estudios/articulo2.php>>

Mateu Morro, B. (2019). Arquitectura industrial d’Inca, una aproximació al patrimoni conservat i desaparegut. En M. Sastre; M.M. Payeras (et al.) (Coords.) *XIX Jornades d’Estudis Locals*. (pp. 263-275). Ajuntament d’Inca.

Matey, M. (2011). *Historia y desarrollo de la Museística*. Auñamendi Eusko Entziklopedia-Fondo Bernardo Estornés Lasa. www.euskomedia.org/aunamendi/153961

Mc.Gonigal, J. (2008). *Gaming the Future of Museums* (diapositiva 22). <https://www.slideshare.net/avantgame/gaming-the-future-of-museums-a-lecture-by-jane-mcgonigal-presentation>

McManus, P.M. (1995). Museum and visitor studies today. *Visitor Studies*, vol. 8, 1-12.

McManus, P. (1993). A Survey of Visitors. Reactions to the Interactive Video Programme Museum and Society, “Collectors in the South Pacific”. En J. Peirson Jones (Ed.) *Gallery 33: A Visitor Study* (pp. 74-114). Birmingham Museums and Art Gallery.

Melis Gomila, L. (2021). *Museus i Turisme Cultural a les Illes Balears*. [Tesis doctoral. Universidad de las Islas Baleares]. TDX <http://hdl.handle.net/10803/672445>

Merleau-Ponty, C. (2014). Las “museologías participativas”. Asociar a los visitantes a la concepción de las exposiciones. En J. Eidelman, M. Roustan y B. Goldstein (Eds.), *El museo y sus públicos* (pp. 275-278). Ariel.

Miles, R. (1986). Lessons in 'Human Biology' - Testing a Theory of Exhibition Design. *The International Journal of Museum Management and Curatorship*, Vol. 5, 227-240.

Ministère de la Culture. (s.f.). *Un nouveau visage pour la Cité des sciences et de l'industrie*. <https://www.culture.gouv.fr/Actualites/Un-nouveau-visage-pour-la-Cite-des-sciences-et-de-l-industrie>

Ministerio de Cultura y Deporte. (2014). *Los museos no son para mí* <https://www.youtube.com/watch?v=alCovOTPWhY>

_____ (2015a). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales*. https://www.mecd.gob.es/mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/ehc/2014-2015/Encuesta_de_Habitos_y_Practicas_Culturales_2014-2015.pdf

_____ (2015b). *Personas que migran, objetos que migran...desde* _____ *Ecuador*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/museos/destacados/2015/objetos-migran.html>

_____ (2022). *Encuesta de Hábitos y Prácticas Culturales. Síntesis de resultados*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:2c47917c-c84c-4aee-b8ac-d5788416e42c/sintesis-de-resultados-2021-2022.pdf>

MINOM. Declaración de Córdoba XVIII. (2017). *La museología que no sirve para la vida, no sirve para nada*. http://www.minom-icom.net/files/minom_2017_-_declaracion_de_cordoba_-_esp-port-fr-ing_0.pdf

MNACTEC. (s.f.). *El Vapor, Aymerich, Amat i Jover*. <https://mnactec.cat/ca/el-museu/el-mnactec-detall/el-vapor-aymerich-amat-i-jover>

Mora, F. (2017). *Neuroeducación: solo se puede aprender aquello que se ama*. Alianza Editorial.

Moore, K. (2005). La planificación estratégica en los museos. *Museos.es: Revista de la Subdirección General de Museos Estatales*, (1), 32-47.

Musée de l'Homme. (s.f.). *Du musée d'Ethnographie au Musée de l'Homme*.

<https://www.museedelhomme.fr/fr/du-musee-d-ethnographie-au-musee-de-l-homme>

Museo de Antioquía. (23 de junio de 2019). *¿Puede el arte transformar una ciudad?* Facebook. <https://www.facebook.com/museodantioquia/posts/2504956679544021/>

Museo del Calzado de Barcelona (s.f.) <https://irbarcelona.com/museos-de-barcelona/museo-del-calzado/>>

Museo del Calzado José María Amat Amer. (s.f.). *Museo del Calzado*. <https://www.museocalzado.com/>

Museos + Sociales. (s.f.). *Presentación*. Ministerio de Cultura y Deporte. Gobierno de España. <https://www.culturaydeporte.gob.es/museosmassociales/presentacion.html>

Museo Internazionale della Calzatura. (s.f.). *La storia del museo*. www.museocalzaturavigevano.it

Museu del Calçat. (s.f.). *Un objecte, tres visions: museu virtual d'integració*.
<https://museu.incaciutat.com/un-objecte-tres-visions/>

_____ (2019). *Crispina*. <https://museu.incaciutat.com/es/crispina/>

_____ (2020). *Museo colaborativo digital*.
<https://museu.incaciutat.com/es/museo-colaborativo/>

_____ (2021). *Puntades d'Esperança*. [Documental]
<https://www.youtube.com/watch?v=Etog6oyf9qM&t=1s>

Museums Are Not Neutral (s.f.). *Museums Are Not Neutral*.
<https://www.museumsarenotneutral.com/>

Muñoz- Aréyzaga, E. (2017). Desarrollo de estudios de públicos de museos en México. Una visión introductoria. *La Colmena: Revista de la Universidad Autónoma del Estado de México*, (94), 67-83.

Morales, T.; Camarena, C. (2008). *Manual para la creación y desarrollo de museos comunitarios*. Bolivia: Fundación Interamericana de Cultura y Desarrollo.

Mulet Gutiérrez, M.J. (2000). *Inca, imatges d'una ciutat, imatges d'un segle*. Ajuntament d'Inca.

Natal, B. (1 de octubre 2016). La Ponte-Ecomuséu gana en Londres uno de los premios de los denominados 'Oscar de los Museos. *Cadena Ser*.
https://cadenaser.com/emisora/2016/10/01/ser_gijon/1475323317_542717.html

Navajas Corral, O. (2010). Japan ecomuseums: Global models for concrete realities. *Sociomuseology IV, Cuadernos de Sociomuseología*, nº 38, 217-244.

_____ (2012). La museología social como herramienta del cambio en los museos de Japón. *SIAM. Series Iberoamericanas de Museología*.
https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/11572/57214_18.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Navajas, O.; González, J. (2018). La aplicación de la Museología Social en España: desafíos para su implementación en el sureste de la Comunidad de Madrid. *e-cadernos CES*, (30), 39–55. <http://journals.openedition.org/eces/3722> ; DOI : 10.4000/eces.3722

New World Encyclopedia. (s.f.). *Children's Museum*.
https://www.newworldencyclopedia.org/entry/Children%27s_museum

Netquest. (s.f.). *Calculadora de muestra*. <https://www.netquest.com/es/gracias-calculadora-muestra>

Observatori de Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya. (s.f.). *Observatori de públics* <http://observatoripublics.icrpc.cat/cat/observatori.html>

Observatorio de Museos de España. (2021). *Los museos españoles ante la pandemia de COVID-2019*. <https://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/museos/destacados/2021/presentacion-informe-museos-espanoles-pandemia.html>

Ibermuseos. (s.f.). Observatorio Iberoamericano de Museos. <http://www.iber museos.org/acciones/observatorio-iberoamericano-de-museos/>

OMCA. (2021). *El Museo de Oakland de California anuncia la fecha de reapertura del 18 de junio de 2021 con acceso gratuito los fines de semana luego de la importante renovación del campus y el jardín dirigida por Walter Hood y Mark Cavagnero*. <https://museumca.org/press/oakland-museum-california-announces-reopening-date-june-18-2021-free-weekend-access-following/>

OMCA. (2022a). *OMCA Collections*. <https://collections.museumca.org/?q=collection-item/200262>

OMCA. (2022b). *Oakland Museum of California and Off The Grid Renew Partnership For Friday Nights at OMCA*. <https://museumca.org/press/oakland-museum-california-and-grid-renew-partnership-friday-nights-omca/#:~:text=Friday%20Nights%20at%20OMCA%20is,staff%2C%20capacity%20may%20be%20limited>

Ortega, C. (2023). *Muestreo no probabilístico: definición, tipos y ejemplos*. QuestionPro. <https://www.questionpro.com/blog/es/muestreo-no-probabilistico/>

Ortega Villa, L. M., (2009). Consumo de bienes culturales: reflexiones sobre un concepto y tres categorías para su análisis. *Culturales*, V(10), 7-44. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=69412157002>

Pastor Homs, M. I. (2011). *Pedagogía museística. Nuevas perspectivas y tendencias actuales*. Ariel Arte y Patrimonio.

Pereira Leite, P. (2012). Sociomuseología y globalización. *Revista de Museología*,(53), 43-54.

Pérez, J. (26 de noviembre de 2015). El Museu del Calçat pierde su sede en Sant Felip Neri por el aumento del alquiler. *El Periódico*. <https://www.elperiodico.com/es/barcelona/20151126/museu-del-calcat-pierde-historica-sede-plaza-sant-felip-neri-4704346>

Pérez Castellanos, L. (Coord.) (2016). *Estudios sobre públicos y museos. Volumen I Públicos y museos, ¿qué hemos aprendido?* Publicaciones ENCRyM

_____ (2017). *Estudios sobre públicos y museos. Volumen II. Apuntes para pasar de la teoría a la práctica*. Publicaciones ENCRyM

Pérez Santos, E. (2000). *Estudios de visitantes en museos: metodología y aplicaciones*. Ed. Trea.

_____ (2008). El estado de la cuestión de los estudios de público en España. *Mus-A: Revista de los museos de Andalucía*, (10), 20-30.

_____ (2013). *La experiencia de la visita al museo*. Laboratorio Permanente de Público de Museos, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. https://www.libreria.culturaydeporte.gob.es/libro/la-experiencia-de-la-visita-al-museo_1199/

_____ (2020). Best Practices in Visitors Studies. The Permanent Laboratory of Museum Audiences. En A. Alonso Tak y Á. Pazos-López (Eds.), *Socializing Art Museums: Rethinking the Publics' Experience* (pp. 29-45). Berlin, Boston: De Gruyter. <https://doi.org/10.1515/9783110662085-003>

_____ (2022). La transformación de los públicos de los museos: de los estudios de público al desarrollo de audiencias. En *Actas del Congreso Internacional Museo Cerralbo* (pp. 87-98). Ministerio de Cultura y Deporte.

Pérez Santos, E.; García Blanco, Á. (dir.) (2013). *La experiencia de la visita al Museo*. Laboratorio Permanente de Público de Museos. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Pieras Villalonga, M. (2007). *De la fábrica a la constructora*. Lleonard Muntaner.

_____ (2012). El Dijous Bo: de la fira a la festa (1807-1918). En M. Payeras; M.M. Payeras (Coord.) *XIII Jornades d'Estudis Locals d'Inca* (pp. 191 -206). Ajuntament d'Inca.

_____ (2017). La indústria del calçat a Inca (1950-1960). En S. Cortés; J.J. Estrany (et al.) (Coords.) *XVIII Jornades d'Estudis Locals d'Inca* (pp. 131-142). Ajuntament d'Inca.

Pittman, S. A. (2013). *The Museum for the People: A Review of the Oakland Museum of California*. The Claremont Graduate University ProQuest Dissertations Publishing

Pol, E. (2004). *La Construcción del Concepto de Estilo y el Proceso de Recepción de la Obra de Arte*. [Tesis doctoral. Universidad Autónoma de Madrid]. Biblos e-Archivo <https://repositorio.uam.es/handle/10486/12751>

Pons, F.; Llordés, T. (2014). *Espais recobrats. Els nous usos del patrimoni industrial català*. Museu de la Ciència i de la Tècnica de Catalunya.

Prat, J. M.; Cánovas, G. (2011). El patrimonio industrial como dinamizador del territorio. El caso del ecomuseo La Farinera, en Castelló d'Empúries (Cataluña). *Documents d'Anàlisi Geogràfica*, 58 (1), 79-100.

Prats, C. (2003). Evaluación y estudios de público en los museos de ciencias tradicionales. *RdM. Revista de Museología: Publicación científica al servicio de la comunidad museológica*, (27-28), 41-45.

Prats, Ll. (1997). Patrimonio + turismo = ¿desarrollo? *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 1(2), 127-136.
<http://www.pasosonline.org/Publicados/1203/PS000603.pdf>

Predif. (2022). *Accesibilidad universal*. <https://www.predif.org/accesibilidad-universal/>

Prieto Arratibel, A. (2018). La estrategia multicultural para la renovación de los museos de antropología ¿Hacia museos más sociales? El caso del Museo Nacional de Antropología. *(con)textos: revista d'antropologia i investigació social* (8), 5-21.
<https://raco.cat/index.php/contextos/article/view/376146>.

Puebla, F. (2013). Los estudios de público como herramienta para analizar la relación sociedad y museos. El caso del Museo Arqueológico del área fundacional de Mendoza (Argentina). *Revista Intervención: Revista Internacional de Conservación, Restauración y Museología*, 4 (8), 13-25.

Puiggros, E. (2005). *Los museos para el público, un público para los museos*. Servei de Publicacions de la Universitat de Girona.

Ramos, A. G.; Fernández, G. (2013). Notas teóricas sobre los ecomuseos. *Revista Digital Nueva Museología*. <https://nuevamuseologia.net/notas-teoricas-sobre-los-ecomuseos/>

Redacción. (Enero 1965). Crónica de Baleares: Inca. *Paris - Baleares*, (120), 9.

Redacción. (19 de noviembre de 1987). L'Ajuntament informa. *Dijous*, 18.

Redacción. (17 de marzo de 2003). Rotger pide la cesión o donación de objetos para el futuro Museo del Calzado. *Última Hora*. <https://www.ultimahora.es/noticias/part-forana/2004/03/17/674037/rotger-pide-la-cesion-o-donacion-de-objetos-para-el-futuro-museo-del-calzado.html>

Redacción. (29 de mayo de 2010). El Museo del Calzado abre el miércoles sin director y con un contenido mínimo. *Diario de Mallorca*.

Redacción. (18 de julio de 2011). El Ajuntament de Inca asegura que tiene dinero para pagar a la directora del Museu del Calçat pero que no da con el perfil. *Incaavui*.

Redacción. (23 de noviembre de 2012). El Museu del Calçat acull l'homenatge a dos mestres. *Sa Plaça*. (235).

Redacción. (30 de octubre de 2017). Inca presenta la imagen del Dijous Bo 2017. *Última Hora*. <https://www.ultimahora.es/noticias/part-forana/2017/10/30/303653/inca-presenta-imagen-del-dijous-2017.html>

Redacción. (18 de mayo de 2022). Inca celebra el premio europeo otorgado al Museo del Calzado y de la Industria. *Crónica Balear*. <https://www.cronicabalear.es/2022/inca-celebra-el-premio-europeo-otorgado-al-museo-del-calzado-y-la-industria/>

Rede Museística Provincial. (2018). *Redes desde lo local* [Video]. https://www.youtube.com/watch?v=MrRTakg_YqY&t=187s

Ramos Lizana, M.; Medina Flórez, V. (2006). Museos locales. Naturaleza y perspectivas. *Mus-A*. IV (7), 168 -170.

Rebassa, S.; Rosselló, E. (2015). El Museu del Calçat i de la Pell. Anàlisi de la situació actual. En M. Payeras; J. Soler (et al.) (Coords.) *XV Jornades d'Estudis Locals d'Inca, 2014* (pp. 59-69). Ajuntament d'Inca.

Rico, J.C. (2003). *La difícil supervivencia de los museos*. Trea.

Rigidized Metals Corporation. (2010). *Expanded Oakland Museum Transformed with Sophisticated Metals*. <https://www.rigidized.com/expanded-oakland-museum-transformed-with-sophisticated-metals>

Ripoll, T. (Julio y Agosto 1964). Crónica de Baleares: Inca. *Paris - Baleares*, (114), 6.

Rivière, G.H. (1985). Definición evolutiva del ecomuseo. Imágenes del ecomuseo. *Museum*, XXXVII (148), 182-184. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000068366_spa

Rodrigo, J. (2013). Políticas culturales de proximidad. *Pedagogías y redes instituyentes, Plataforma de investigación en prácticas culturales*. <<https://redesinstituyentes.wordpress.com/glosario-y-referentes/politicas-culturales-de-proximidad/>>

Rodríguez Yuncal, B. (2013). Dos modelos de musealización del patrimonio industrial de Langreo: El Museo de la Siderurgia y la Pinacoteca Municipal Eduardo Úrculo. *Anales de Historia del Arte*, 23, 447-459.

_____ (2015). El Ecomuseo Minero Valle de Samuño. En P. Centeno (Coord.) *Actas de las 8as Jornadas de Museología. Innovaciones en museos e instituciones culturales*, 109 – 122.

Rojas Alcayaga, M. (2014). Museos y comunidad. Estrategias creativas para públicos en barrios patrimoniales. *La sociedad ante los museos*. Universidad del País Vasco.

Romero, J.A. (2016). *La idea de museo en Georges Henri Rivière*. The light mind. <http://www.thelightingmind.com/la-idea-de-museo-en-georges-henri-riviere/>

Rosas Mantecón, A. (2009) ¿Qué es el público? *Revista Poiesis*, (14), 174-213.

Rosselló Bordoy, G. (1996). Un museu per a Inca: realitat o quimera? En *III Jornades d'Estudis Locals*. (pp. 9-19) Ajuntament d'Inca.

RTV Mallorca. (2011). Darreres donacions al Museu del Calçat d'Inca. [Video] <https://www.youtube.com/watch?v=HNbRJNSY0IA>

Sa Mina. (s.f.). Lloseta. <https://lloseta.com/patrimoni/sa-mina/>

Samis, P.; Michaelson, M. (2017). *Creating the Visitor-Centered Museum*. Routledge.

Santacana Mestre, J.; Hernández Cardona, F. (2006). *Museología Crítica*. Trea.

Santacana Mestre, J.; Llonch Molina, N. (2008). *Museo local. La cenicienta de la cultura*. Trea.

SFGATE (10 de febrero de 2002) *Yes on Oakland's Measure G*. <https://www.sfgate.com/opinion/editorials/article/Yes-on-Oakland-s-Measure-G-2875437.php>

Simon, N. (2010) *The Participatory Museum*. MuseumZO.

Sivan, R. (1996). El futuro del pasado. El producto turístico y la conservación de los bienes culturales. *Difusión del Patrimonio Histórico del Instituto Andaluz del Patrimonio Histórico*, 38-43.

Smithsonian Institute (s.f.). *Archives*. https://siarchives.si.edu/collections/siris_sic_8698

Sospedra, R. (2006). Museo local, museo global: De lo concreto a lo general. En A. Alzua (Ed.), *Tecnologías de la información y comunicación (TICs), arte y patrimonio cultural: aplicaciones, desarrollo local y aprendizaje informal* (pp. 308-315). Universidad de Deusto.

Bračun Sova, R.; Kemperl, M. (2016). Museum Interpretation as a Didactic Concept: Case Study of the Strossmayer Gallery of Old Masters. *Croatian Journal of Education*, 18 (4), 969-997.

Sureda, J.; Castells, M.; Tugores, F.: (2005). El projecte del Museu del Calçat d'Inca (Mallorca). Cap a la conservació, investigació i difusió del patrimoni sabater. En S. Cortés; G. Pieras (et al.) (Coords.) *VI Jornades d'Estudis Locals d'Inca* (pp. 25 – 42). Ajuntament d'Inca.

Survey Monkey. (s.f.). *Likert Scale*. <https://es.surveymonkey.com/mp/likert-scale/>

_____ (2022). *Calculator*. <https://www.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

_____ (2018) *Vista previa y calificación de la encuesta*. https://es.surveymonkey.com/create/preview/?sm=93b9g77mN9A5S1ljT_2BIIZTv8Im6U2EB59H7SpqOBroU_3D&tab_clicked=1 [eymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/](https://www.surveymonkey.com/mp/margin-of-error-calculator/)

Tarkovski, A. (2000). *Esculpir en el tiempo: reflexiones sobre el arte, la estética y la poética del cine*. Ediciones Rialp.

Tejero, C. (20 de noviembre de 2016). *Marikina Shoe Museum, 'mamang sapatero' and Imelda*. Lifestyle. <https://lifestyle.inquirer.net/244608/marikina-shoe-museum-mamang-sapatero-imelda/>

The Best in Heritage. (s.f.). *Who we are*. <https://www.thebestinheritage.com/who-we-are>

The Best in Heritage. (2017). *TOPIC: the International Puppet Museum Centre*. <https://presentations.thebestinheritage.com/2013/TOPIC%20the%20International%20Puppet%20Museum%20Centre>

The Shoe Museum. (s.f.). *About*. <https://web.archive.org/web/20150404001343/http://the-shoe-museum.org/about/>

Thurn, H. P. (1983). Sociología de las artes plásticas. Estado y perspectivas de la investigación. En: R. Köning; A. Silberman (Eds.), *Los artistas y la sociedad* Editorial Alfa (Trabajo original publicado en 1974).

Tiburcio Sánchez, E. (2015). *El museo y sus públicos: estudio de visitantes reales y potenciales de los museos en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia: análisis previo a los estudios de público de los museos de Marrakech*. [Tesis doctoral, Universidad de Murcia]. Digitum Biblioteca Universitaria. <https://digitum.um.es/digitum/handle/10201/48390>

Track G. (s.f.). *About Measure G*. <https://trackg.org/index.html>

Turismo Elda. (s.f.) *Museo del Calzado*. <http://turismo.elda.es/que-ver/museo-del-calzado/>

Val Cubero, A. (2002). *La percepción social del desnudo femenino en el arte (siglos XVI-XIX): pintura, mujer y sociedad*. [Tesis doctoral. Universidad Complutense de Madrid] . E-Prints Complutense. Repositorio Institucional de la UCM. <https://eprints.ucm.es/id/eprint/4347/>

Valence Romans. (s.f.). *Le musée international de la chaussure de Romans*. <https://www.valence-romans-tourisme.com/fr/sinspirer/les-incontournables/musee-de-la-chaussure/>

Valdés, C. (2013). Estudios de público y evaluación de exhibiciones: Una trazabilidad pendiente y la experiencia de evaluaciones formativas en el Museo Interactivo Mirador. *Revista Museos* (32), 22-29. https://www.museoschile.gob.cl/628/articles-46557_archivo_01.pdf

Van-Praët, M. (s.f.). *Cité des sciences et de l'industrie*. Encyclopædia Universalis. <https://www.universalis.fr/encyclopedie/cite-des-sciences-et-de-l-industrie/>

Varela, S. (15 de mayo de 2018). La Rede Museística exporta talento y presume de modelo de gestión. *La Voz de Galicia*. https://www.lavozdeg Galicia.es/noticia/lugo/2018/05/13/span-langglrede-museisticaspan-exporta-talento-presume-modelo-gestion/0003_201805L13C5991.htm

Vargas, S.; Fonseca, A. (2012). Museo: ¿piedra o relámpago? Reflexiones y experiencias en torno a la relación museo-públicos. *Cuadernos de Curaduría*, (13), 5-24.

_____ (1973). Fragmented museum: the Museum of Man and Industry, Le Creusot-Montceau-les-Mines. *Museum*, XXV (4), 242-249.

Varine-Bohan, H. (1979). *Los museos en el mundo*. Salvat Editores.

Vera, C., y Villalón, C. (2005). La triangulación entre métodos cuantitativos y cualitativos en el proceso de investigación. *Cienc. Trab*, 7 (16), 85-87.

Vidal Nicolau, A. (2011). *La fabricació de calçat de pell a Lluçmajor. Els orígens de l'expansió industrial (1870-1936)*. Ajuntament de Lluçmajor.

Visitor Studies Association. (s.f.). VSA. <http://www.visitorstudies.org/>

Watson, S. (Ed.) (2007). *Museums and their Communities*. Routledge.

Wegner, R. (2013). La estética relacional de N. Bourriaud. *Perspectivas estéticas*. <https://perspectivasesteticas.blogspot.com/2013/01/la-estetica-relacional-de-n-bourriaud.html>

Weil, S. (2007). The Museum and the Public. En S. Watson (Ed.), *Museums and their Communities* (pp. 32-46). Routledge.

Yancey Martin, P.; Turner, Barry A. (1986). Grounded Theory and Organizational Research. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 22 (2), <https://doi.org/10.1177/002188638602200207>

Fuentes Documentales

- Archivo Museo del Calzado
- BOIB 4/1998 de 8 de enero
- BOIB del 20 de septiembre de 2018 el primer reglamento del Museo
- BOIB, 7 de junio de 2018
- BOIB, 28 de junio de 2018
- Jaume Sureda, comunicación personal, 7 de diciembre de 2021
- Joan Ramis, comunicación personal, 14 de julio de 2022
- Jordi Guirado, comunicación personal, 25 de octubre de 2018
- Ley 4/2003 de 26 de marzo de Museos de las Islas Baleares
- Libro de registro, Museo del Calzado
- L. Pissard, comunicación personal, 14 de febrero de 2023
- Marinelli, A. (2022). Museu del Calçat i de la Indústria. Plan integral de accesibilitat universal 2022-2025. ASAPYM Illes Balears.
- Memoria Anual Museo del Calzado 2014
- Memoria Anual Museo del Calzado 2015
- Memoria Anual Museo del Calzado 2016
- Memoria Anual Museo del Calzado 2017
- Memoria Anual Museo del Calzado 2018
- Miquel Pieras, comunicación personal, 5 de febrero de 2022
- Padrón de Inca
- Presupuestos generales del Ayuntamiento de Inca 2010-2022

Relación de Tablas

Tabla 1. Resumen de los resultados de la diagnosis inicial según el ámbito o concepto analizado. Elaboración propia.....	171
Tabla 2. Análisis DAFO de la situación del Museo del Calzado en 2017. Elaboración propia.....	174
Tabla 3. Plan de Acción con el establecimiento de objetivos secundarios articulados según los departamentos técnicos del Museo. Elaboración propia.....	176
Tabla 4. Descripción de las diferentes fases de la evaluación previa con detalle de la técnica, periodización, tipo de muestreo, muestra, nivel de confianza y margen de error. Elaboración propia.....	182
Tabla 5. Descripción de las diferentes fases de la evaluación correctiva con detalle de la técnica, periodización, tipo de muestreo, muestra, nivel de confianza y margen de error. Elaboración propia.....	272
Tabla 6. Descripción de las diferentes fases de la evaluación sumativa con detalle de la técnica, periodización, tipo de muestreo, muestra, nivel de confianza y margen de error. Elaboración propia.....	299
Tabla 7. Tabla que muestra la comparativa de la situación del Museo en 2017 y 2023. Elaboración propia.....	325

Relación de Figuras

Figura 1. Esquema del contenido de la investigación. Elaboración propia.....	25
Figura 2. Resumen de las diferentes fases del estudio de caso y su desarrollo en el tiempo. Elaboración propia.....	30
Figura 3. Motivos alegados por los encuestados para no acudir con más frecuencia a museos. Tomado de Ministerio de Cultura y Deporte, 2022.....	54
Figura 4. Campaña “Los museos no son para mí”. Tomado de Ministerio de Cultura y Deporte, 2013.....	95
Figura 5. Primera sede el Anacostia Neighborhood Museum, en el Carver Theater. Tomado de Smithsonian Institute Archives, s.f.....	10
Figura 6. Campaña “Yes on Measure G”. Tomado de OMCA, 2022a.....	113
Figura 7. Fotogramas de los vídeos de la Rede para dar a conocer su trabajo. Tomado de Rede Museística Provincial, 2018.....	126
Figura 8. Antoni Fluxà con trabajadores de su fábrica de Inca. Fotografía de autor desconocido. Tomado de Camper, s.f.....	129
Figura 9. Monumento a los zapateros realizado por Tomás Vila e inaugurado el 10 de agosto de 1963 en Lluçmajor. Fotografía de la autora, 2022.....	133
Figura 10. Vista de una de las salas del Museu del Calçat de Barcelona. Tomado de J. Pérez, 2015.....	137
Figura 11. Vista de una de las salas del Museo del Calzado José María Amat. Tomado de Turismo Elda, s.f.....	138
Figura 12. Vista del Museo del Calzado de Brea de Aragón. Tomado de P. Ferrer, 2021.....	139
Figura 13. Vista de una de las sales del Museo Internazionale della Calzatura Pietro Bertolini. Tomado de Beni Culturali Online, s.f.....	140
Figura 14. Vista de una de las salas del Museo El Borceguí. Tomado de Mexicanísimo s.f.....	141
Figura 15. Vista de una de las sales del Marikina Shoe Museum. Tomado de C. Tejero, 2016.....	142
Figura 16. Vista del Bata Shoe Museum. Tomado de Bata Shoe Museum, s.f.....	143

Figura 17. Distribución del espacio del cuartel General Luque propuesta por Sureda, Castells, Tugores. Tomado de J. Sureda, M. Castells et al., 2005.....	150
Figura 18. Distribución del Museo del Calzado propuesta por Sureda, Castells, Tugores. Tomado de J. Sureda, M. Castells et al., 2005.....	151
Figura 19. Vista general de la distribución de los espacios en el proyecto básico y de ejecución del Museo del Calzado. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2005.....	155
Figura 20. Vista ampliada de la planta baja del ala derecha del edificio. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2005.....	156
Figura 21. Vista ampliada del espacio dedicado a la cafetería y la tienda como edificio independiente del Museo. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2005.....	157
Figura 22. Logo del Museo del Calzado en 2015. Tomado del Archivo Museo del Calzado.....	162
Figura 23. Vista de la exposición permanente del Museo antes de los cambios. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2017.....	167
Figura 24. Vista de los recursos de mediación en la exposición permanente antes de los cambios. Tomado Archivo Museo del Calzado, 2017.....	168
Figura 25. Vista de las vitrinas de mesa del Museo. Tomado del Archivo Museo del Calzado.....	168
Figura 26. Diversos momentos de la realización de la encuesta piloto durante el “Dijous Bo” de Inca. Fotografía de la autora, 2017.....	185
Figura 27. Momento de realización de las encuestas telefónicas. Fotografía de la autora, 2018.....	188
Figura 28. Visitantes presenciales realizando las encuestas de manera autoadministrada. Fotografía de la autora, 2018.....	192
Figura 29. Gráfica de la opinión de los encuestados acerca del Museo del Calzado en 2017. Elaboración propia.....	193
Figura 30. Gráfica de la percepción social del concepto museo entre los encuestados en 2017. Elaboración propia.....	194
Figura 31. Puntuaciones de los encuestados acerca del interés por actividades de ocio cultural en 2018. Elaboración propia.....	196

Figura 32. Gráfica de la localización del último museo visitado por los encuestados en 2018. Elaboración propia.....	197
Figura 33. Reunión Focus Group de personal. 24 de mayo de 2018. Fotografía de la autora, 2018.....	199
Figura 34. Participantes de uno de los Focus Group durante la visita previa a la reunión. Fotografía de la autora, 2018.....	207
Figura 35. Participantes de la sesión del focus group del 8 de junio de 2018. Fotografía de la autora, 2018.....	208
Figura 36. Focus Group con el grupo familiar. Fotografía de la autora, 2018.....	209
Figura 37. Porcentaje de los participantes del focus group que piden más recursos de mediación en 2018. Elaboración propia.....	215
Figura 38. Antiguo trabajador de la industria del calzado, ejerciendo como voluntario en la catalogación de la colección. Fotografía de la autora, 2018.....	230
Figura 39. Estado del almacén antes del proceso de limpieza. Fotografía de la autora, 2019.....	232
Figura 40. Proceso de limpieza y reordenación del almacén. Fotografía de la autora, 2019.....	233
Figura 41. Estado del almacén tras el proceso de limpieza. Fotografía de la autora, 2020.....	233
Figura 42. Planta del nuevo proyecto expositivo permanente realizada por Tatum & Golomb. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.....	236
Figura 43. Perspectiva baja del proyecto en el que se especifica la manera de reutilizar algunos de los elementos expositivos existentes realizada por Tatum & Golomb, Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.....	237
Figura 44. Diseño del proyecto ganador para la museografía de la nueva exposición permanente realizado por Tatum & Golomb. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.....	238
Figura 45. Cartel de la llamada popular para la recepción de fotografías par el memorial fotográfico de homenaje. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.....	239
Figura 46. Esbozo del proyecto del Memorial Fotográfico de Homenaje realizado por Tatum & Golomb. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.....	240

- Figura 47. Momento del montaje de la nueva exposición permanente. Fotografía de la autora, 2018..... 241
- Figura 48. Estudiantes de carpintería del proyecto de formación “Es Grop” trabajando en el nuevo mobiliario expositivo del Museo. Fotografía de la autora, 2018.....241
- Figura 49. Proceso de montaje de la nueva museografía mediante la colaboración voluntaria de empresarios del barrio. Reubicación de la maquinaria existente. Fotografía de la autora, 2018..... 242
- Figura 50. Nuevo logo del Museo del Calzado y de la Industria. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018..... 242
- Figura 51. Señalización externa del Museo instalada en 2018. Fotografía de la autora, 2018..... 244
- Figura 52. Colaboradora del Museo grabando el documental “La magia de las máquinas”. Fotografía de la autora, 2018..... 246
- Figura 53. Helena Bosco, la ilustradora encargada de los recursos de mediación, recibiendo las explicaciones de una antigua zapatera colaboradora del Museo. Fotografía de la autora, 2018..... 247
- Figura 54. Ilustraciones realizadas por Helena Bosco como recursos de mediación. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018..... 247
- Figura 55 Voluntario probando la eficacia de los prototipos de los nuevos recursos de mediación del Museo. Fotografía de la autora, 2018..... 248
- Figura 56. Vista general de la nueva exposición permanente con los Nuevos recursos de mediación a partir de la reutilización del material expositivo existente. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019..... 250
- Figura 57. Vista del ámbito en el que se expone la colección de zapatos cedidos por AFACA. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019..... 251
- Figura 58. Recursos escenográficos y de compartimentación del espacio. Del lado contrario, la pared se convierte en los paneles informativos del siguiente ámbito. Recreación de la oficina de una fábrica. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019..... 251
- Figura 59. Vista del ámbito de industrias auxiliares y del Memorial Fotográfico de Homenaje. Antiguo zapatero posando delante una foto suya del Memorial. Fotografía de la autora, 2018.....252
- Figura 60. Wunderkammer con visitantes. Atrás se aprecia la colección Transfharma” cedida por Fluxà. Fotografía de la autora, 2020..... 252

Figura 61. Yincana familiar en el Museo. Fotografía de la autora, 2019.....	253
Figura 62. Vista general de la Sabateca. Fotografía de la autora, 2019.....	254
Figura 63. La mascota del Museo, inspirada en una máquina de pasar hierros. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.....	254
Figura 64. Paneles infantiles adaptados con la mascota como referente visual. Fotografía de la autora, 2019.....	255
Figura 65. Cartel convocando el concurso. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.....	255
Figura 66. Juego de pistas infantil para visitar el Museo de manera autónoma. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2019.....	256
Figura 67. Recursos de mediación con lectura fácil y alternativa. Fotografía de la autora, 2022.....	257
Figura 68. Cartel del concurso “Selfies en el Museo”. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2018.....	258
Figura 69. Uno de los participantes en “la pieza del mes” explicando los objetos que él mismo ha donado al Museo. Fotografía de la autora, 2019.....	259
Figura 70. Antigua repuntadora protagonizando el documental “Puntadas de Esperanza”. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2020.....	260
Figura 71. Reunión grupal en la que los miembros jóvenes del grupo enseñan a utilizar el programa Zoom a los más mayores. Fotografía de la autora, 2021.....	263
Figura 72. Momento de una reunión a 3. Fotografía de la autora, 2021.....	264
Figura 73. Grupo de 3 posando en la exposición temporal delante del objeto que ha estructurado sus conversaciones. Fotografía de la autora, 2021.....	264
Figura 74. Cartelería de la iniciativa “¡Estás en un museo!” Tomado del Archivo del Museo del Calzado, 2021.....	265
Figura 75. Ilustración del cuento realizado por el grupo de Esmert Guies. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2022.....	266
Figura 76. Visitantes escribiendo en las paredes del Museo y comentarios resultantes. Fotografía de la autora, 2019.....	267
Figura 77. Visitante escribiendo con luz en la instalación “Comunidad”. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2020.....	268

Figura 78. Elementos participativos de la exposición “Donde las cosas se hacen como siempre”. Fotografía de la autora, 2022.....	269
Figura 79. Camiseta con la imagen del Museo. Fotografía de la autora, 2021.....	271
Figura 80. Gráfica que muestra la comparativa de la distribución de las edades de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	275
Figura 81. Gráfica que muestra la comparativa de la procedencia de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	275
Figura 82. Gráfica que muestra la comparativa de los visitantes vinculados con la industria del calzado en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	276
Figura 83. Gráfica que muestra la comparativa del género de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	277
Figura 84. Gráfica que muestra la comparativa de la frecuencia en la asistencia a museos y exposiciones en el lugar de residencia de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	278
Figura 85. Gráfica que muestra la comparativa de la frecuencia en la asistencia a museos y exposiciones de los visitantes estando de viaje en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	279
Figura 86. Gráfica que muestra la comparativa de la manera como los visitantes han conocido el Museo en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	280
Figura 87. Gráfica que muestra la comparativa de la duración de la visita en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	281
Figura 88. Gráfica que muestra la comparativa de la sensación de aprendizaje durante la visita en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	282
Figura 89. Gráfica que muestra la comparativa de las demandas de recursos de mediación de los visitantes en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	283
Figura 90. Gráfica que muestra la comparativa de la valoración del Museo en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	284
Figura 91. Gráfica que muestra la comparativa de la intención de repetir visita en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	285
Figura 92. Gráfica que muestra la comparativa de la posible recomendación del Museo en la evaluación previa y la correctiva. Elaboración propia.....	286
Figura 93. Participantes del focus group de control. 13 de febrero de 2020. Fotografía de la autora, 2020.....	287

Figura 94. Participantes del focus group de control respondiendo a la pregunta de si sus hijos han reconocido a la mascota del Museo. 15 de febrero de 2020. Fotografía de la autora, 2020.....	288
Figura 95. Encuestadores realizando el sondeo a pie de calle en mayo de 2023. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2023.....	302
Figura 96. Gráfica que muestra la comparativa de los visitantes vinculados con la industria del calzado en la evaluación previa, correctiva y sumativa. Elaboración propia.....	303
Figura 97. Gráfica que muestra la comparativa de los visitantes fidelizados en la evaluación previa, correctiva y sumativa. Elaboración propia.....	303
Figura 98. Gráfica que muestra la comparativa de la distribución de las edades de los visitantes en la evaluación previa, correctiva y sumativa. Elaboración propia.....	304
Figura 99. Gráfica que muestra la comparativa de la autopercepción de la experiencia de visita de los visitantes en la evaluación previa, correctiva y sumativa. Elaboración propia.....	305
Figura 100. Gráfica que muestra la comparativa de la recomendación de visita en la evaluación previa, correctiva y sumativa. Elaboración propia.....	305
Figura 101. Gráfica que muestra la opinión de los visitantes acerca de la posibilidad de cobrar entrada. Elaboración propia.....	306
Figura 102. Gráfica que muestra la comparativa de la procedencia de visitantes desde la implementación del sistema informatizado de recuento de visitantes. Elaboración propia.....	309
Figura 103. Gráfica que muestra la comparativa de la evolución del número de visitantes. Elaboración propia.....	310
Figura 104. Gráfica que muestra la comparativa de la popularidad del Museo en la evaluación previa y la sumativa. Elaboración propia.....	311
Figura 105. Gráfica comparativa del tiempo de duración de las visitas en la evaluación previa, correctiva y sumativa. Elaboración propia.....	313
Figura 106. Gráfica comparativa de la puntuación del Museo del Calzado en la evaluación previa, correctiva y sumativa. Elaboración propia.....	314
Figura 107. Gráfica que muestra el número de objetos donados o cedidos desde 2016. Elaboración propia.....	316
Figura 108. Gráfica que muestra el porcentaje de objetos donados desde el proceso de redefinición de la institución. Elaboración propia.....	317

Figura 109. Simulación de encaminamiento podotáctil y elementos de protección de la rampa en la sala de exposiciones temporales. Tomado del Informe de accesibilidad, A. Marinelli, 2022.....	322
Figura 110. Evolución del presupuesto del Museo entre 2010 y 2022. Elaboración propia.....	323
Figura 111. Entrega simbólica a la comunidad del trofeo obtenido en el European Museum Forum. Tomado del Archivo Museo del Calzado, 2022.....	332

Anexos

Anexo 1. Diario del trabajo de campo.

Anexo 2. Cuestionario y respuestas completas del sondeo piloto, evaluación previa (2017).

Anexo 3. Cuestionario y respuestas completas del sondeo telefónico, evaluación previa (2018).

Anexo 4. Cuestionario y respuestas completas del análisis comparativo entre las encuestas a visitantes presenciales de la evaluación previa (2018) y de la evaluación correctiva (2020).

Anexo 5. Cuestionario y respuestas completas de las encuestas a visitantes presenciales de la evaluación sumativa (2022).

Anexo 6. Cuestionario y respuestas completas de las encuestas a No Público y Público Potencial de la evaluación sumativa (2023).

Anexo 7. Guion utilizado para la realización del focus group a participantes resultados del sondeo telefónico, evaluación previa (2018).

Anexo 8. Transcripción del focus group del personal del Museo, evaluación previa (2018).

Anexo 9. Transcripción del focus group de los participantes resultados del sondeo telefónico, evaluación previa (2018).

Anexo 10. Guion utilizado para la realización del focus group de la evaluación correctiva (2020).

Anexo 11. Transcripción del focus group de los participantes de la evaluación correctiva (2020).

Anexo 12. Relación de enlaces a documentos audiovisuales.