

Introducción

Los públicos son una de las razones por las que los museos y los equipamientos patrimoniales existen, en tanto que instituciones abiertas a la sociedad, con el mandato de generar conocimiento, estimular la educación y colaborar en el disfrute de la ciudadanía.

Conocer el número de personas que visita un museo representa el nivel más básico para su evaluación: es el punto de partida, la primera magnitud para conocer la respuesta del público en un momento puntual y a lo largo del tiempo. Así, las estadísticas de frecuentación permiten medir el volumen de personas que entran en un museo o en un conjunto de museos e instituciones museísticas.

Cataluña es un territorio con un valioso patrimonio cultural, artístico y científico relacionado con periodos históricos diferentes, desde la Prehistoria hasta la época contemporánea. Al mismo tiempo, dispone de un considerable número de equipamientos patrimoniales, muchos de ellos con una amplia y reconocida trayectoria y de características muy diversas, dedicados a la conservación, investigación y difusión de este patrimonio.

La Dirección General de Patrimonio Cultural del Departamento de Cultura de la Generalitat de Cataluña constató que la investigación de públicos en los museos y equipamientos patrimoniales de Cataluña era una tarea que no había conseguido el grado de continuidad y profesionalidad que los museos del siglo XXI requieren.

Teniendo en cuenta que la investigación de públicos es una tarea imprescindible para que los museos y equipamientos patrimoniales consigan dar un servicio de calidad, generar experiencias valiosas, contribuir al aprendizaje a partir del patrimonio y participar en el debate y en el desarrollo social, cultural y económico, la Dirección General de Patrimonio Cultural puso en marcha el Observatorio de los Públicos del

Patrimonio Cultural de Cataluña (OPPCC).¹ El proyecto del Observatorio se encargó en 2014 al Instituto Catalán de Investigación en Patrimonio Cultural (ICRPC), institución independiente que impulsa la investigación en el campo del patrimonio cultural de Cataluña y que, a su vez, constituye un punto de referencia y de soporte para los agentes vinculados al patrimonio cultural.

El OPPCC fue creado con la voluntad de dar servicio a los museos y otros equipamientos patrimoniales de Cataluña, con el objetivo de contribuir a mejorar el conocimiento y la relación que tienen con sus públicos.

Así, el mandato del OPPCC consiste en proporcionar a los titulares del patrimonio cultural (Administración local y autonómica, consorcios, fundaciones públicas y privadas, así como los obispados de Cataluña), así como a los profesionales de los museos y otros equipamientos patrimoniales, herramientas y estudios, formación e información que aporten valor añadido en los procesos de planificación, gestión y evaluación.

Distintos temas estaban en la agenda de la Dirección General de Patrimonio Cultural en materia de conocimiento de los públicos. Por ejemplo, en la tarea de recuento de visitantes, la falta de homogeneidad en los métodos empleados por los distintos museos provocaba que la agregación de los datos se viera muy limitada, poniendo en duda su comparabilidad. Este era uno de los retos con los que se encontraba el Registro de Museos,² programa responsable de recopilar los datos anuales de los museos y colecciones de Cataluña.

Hace décadas que los museos vienen recogiendo datos de público: la mayoría recuentan el número de visitantes y algunos registran sus características sociodemográficas (género, edad, procedencia, etc.). Otros pocos realizan encuestas (con mayor o menor continuidad) para conocer las motivaciones y valoraciones de los visitantes.

Generalmente, los datos de frecuentación del público solo se utilizan para dar respuesta a demandas de información o para transmitir resultados a la Administración titular. Sin embargo, cada vez un mayor número de museos utilizan los datos de público, así como los estudios de público, para introducir cambios en la planificación y gestión de su institución, es decir, para identificar problemas y proponer soluciones. En un sector en que los recursos son y han sido secularmente escasos, la introducción de modelos de gestión por objetivos es indispensable para optimizar el rendimiento cultural y social de la actividad de los centros patrimoniales.

Somos conscientes de que los museos y los equipamientos patrimoniales tienen diversas funciones, y de que no siempre el indicador relativo al volumen de visitantes es el básico ni el principal. La publicación de los *rankings* de visitantes en los medios

¹ <<http://observatoripublics.icrpc.cat/es.html>>.

² <<https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/museus-de-catalunya/registre/>>.

de comunicación genera una cierta incomodidad entre los profesionales, dado que omiten la complejidad y la visibilidad de otras funciones de los equipamientos patrimoniales igualmente relevantes para los museos y equipamientos patrimoniales: conservación, investigación, exposición, didáctica, etc. Sin embargo, el volumen de visitantes no es un dato secundario, puesto que su conocimiento permite medir la evolución del uso social del patrimonio. El número de visitantes es, por tanto, útil para la evaluación de algunas de las funciones patrimoniales, para la elaboración de indicadores y para la gestión de los recursos.

1.1. EL MODELO DE RECUENTO DE VISITANTES Y LOS OBJETIVOS DEL OBSERVATORIO DE LOS PÚBLICOS DEL PATRIMONIO CULTURAL DE CATALUÑA

Para conseguir que la comparabilidad y agregación de los datos de frecuentación de un conjunto de museos sea posible, es condición necesaria que las cifras respondan a las mismas unidades de medida, a partir de unos conceptos previamente definidos y compartidos. La realidad observada demuestra que la mayoría de las veces esto no sucede, con la consiguiente falta de consistencia y fiabilidad de los resultados de la comparación.

El OPPCC realizó en 2014 un *benchmarking* por encargo de la Fundación La Caixa para conocer sistemas internacionales de recuento de visitantes.³ A partir del conocimiento de estos sistemas, el observatorio diseñó en 2015 un modelo para la recogida de los datos de visitantes de los equipamientos patrimoniales. Este nuevo sistema⁴ se diseñó a partir de las enseñanzas que se deducían del análisis de los sistemas internacionales, así como de la consulta y las aportaciones de distintos agentes del sector.

El nuevo modelo se puso en marcha en 2016 para disponer de los datos de público de los museos y demás centros patrimoniales de 2015. Algunas características del modelo son las siguientes:

- El modelo propone un glosario con una definición precisa de los términos *visitante*, *visita*, *uso*, *exposición*, etc. Este es un elemento clave para conseguir la homogeneización de los datos.
- El observatorio elabora un informe global de análisis de los datos e indicadores agregados de los museos y centros patrimoniales según variables explica-

³ En el capítulo 5 se detalla el estudio sobre modelos internacionales.

⁴ En el capítulo 7 se desarrolla profundamente el modelo del OPPCC.

tivas: tipología del centro, ámbito territorial, temática del centro, volumen de visitantes o titularidad. El observatorio no publica los datos individuales de los museos; su labor en ningún caso consiste en publicar el *ranking* de museos según el número de visitantes.

- El observatorio devuelve un informe individual a cada museo con un conjunto de sus indicadores y la comparación con los indicadores agregados de los otros museos de Cataluña.

El panorama de los museos y equipamientos patrimoniales de Cataluña no difiere del de otros territorios, coincidentes todos en la diversidad de casuísticas y necesidades. Por esta razón, y aunque el modelo se ha desarrollado para su aplicación en los museos y equipamientos patrimoniales de Cataluña, estamos convencidos de su aplicabilidad más allá del territorio catalán. El objetivo de este libro es, pues, poner a disposición de todos los museos y equipamientos patrimoniales interesados la metodología diseñada para el recuento de sus visitantes, con el objetivo de lograr la máxima homogeneidad de los datos en aras de la mayor consistencia y fiabilidad.

1.2. ESTRUCTURA DEL LIBRO

El libro tiene por objetivo presentar el modelo de recuento de los visitantes de museos del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña, aplicado por los equipamientos patrimoniales catalanes, con la vocación de que sea de utilidad para otros profesionales que trabajan en el sector del patrimonio cultural.

El capítulo 2 desarrolla la utilidad de disponer de datos de frecuentación para la evaluación tanto de las políticas culturales de las Administraciones Públicas como para la evaluación de la organización por parte de sus gestores. En materia de políticas culturales, disponer de datos de frecuentación que se hayan registrado con un sistema de recuento compartido permite la comparación de resultados en el uso social de los distintos equipamientos dedicados al patrimonio cultural. Las políticas culturales, en sus distintas modalidades (legislación, ayudas directas e indirectas, etc.), podrán ser evaluadas con datos de mayor fiabilidad. Por otra parte, para los gestores de un equipamiento patrimonial las cifras de visitantes no solo reflejan el volumen de personas que se benefician de las exposiciones y de los programas públicos del museo, sino que también son indispensables para la evaluación: por una parte, para el seguimiento de la evolución temporal y, por otra parte, para la elaboración de indicadores que permitan evaluar los objetivos, la eficacia y la eficiencia, así como la equidad de sus programas.

El capítulo 3 presenta una revisión bibliográfica sobre el análisis de la frecuen-

tación en la literatura académica y en las investigaciones en materia de estudios de visitantes. Esta revisión se centra especialmente en la bibliografía del siglo pasado, pues, a partir del siglo XXI, el análisis de la frecuentación tiene una amplia presencia en la bibliografía debido a la mayor competencia entre museos, que ha estimulado la elaboración de estudios y manuales dedicados a la gestión y al *marketing* museísticos, así como de estudios de impacto económico y social.

El capítulo 4 presenta diferentes iniciativas llevadas a cabo a nivel europeo para armonizar las estadísticas de frecuentación de museos, con el fin de conseguir su comparabilidad. Tradicionalmente cada país había establecido sus propias definiciones y métricas para el análisis de las actividades culturales que se desarrollan en su territorio. Organismos supranacionales (Comisión Europea, con Eurostat, o el Consejo de Europa) han trabajado en proyectos de coordinación y homologación para conseguir que las estadísticas de los distintos países sean comparables. Ello ha permitido llevar a cabo la evaluación de las políticas culturales comunitarias con una mayor fiabilidad en los datos utilizados.

En el capítulo 5 se presentan los principales resultados de un estudio comparativo sobre métodos y sistemas de recuento de visitantes en distintos países. Por un lado, se presentan las metodologías usadas por distintas Administraciones Públicas o entidades de España, Francia, Reino Unido y Quebec encargadas de recopilar los datos de visitantes de un conjunto de museos de su territorio. Por otro lado, se presentan los casos de siete museos españoles y dos museos franceses con distintos sistemas de registro y recuento de sus públicos. De la revisión de casos se constata la gran diversidad de metodologías empleadas por los distintos equipamientos y se enumeran las bondades y las complejidades de los sistemas analizados.

A partir del análisis anterior se llevó a cabo una modelización del circuito que siguen los visitantes durante su estancia en el museo. Esta modelización, recogida en el capítulo 6, identifica algunos de los modelos existentes para el registro del número de visitantes y presenta algunos de los circuitos que siguen los visitantes en los museos dependiendo de varios factores: la gratuidad, la diversidad de la oferta del centro, etc.

El modelo de recuento de visitantes del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña se presenta en los capítulos 7, 8 y 9.

El capítulo 7 presenta el marco conceptual del modelo: el propósito, el alcance, los objetivos y el glosario propuesto. En el capítulo 8 se describe el procedimiento para el registro de los visitantes, así como la implementación del modelo de recuento del OPPCC tanto para los museos que no disponen de un sistema de *ticketing* en la taquilla del museo como para los museos que sí disponen de una venta de entradas automatizada. Hay que tener en cuenta que los sistemas de *ticketing* están diseñados para la venta de entradas, pero no para la explotación estadística. Se presentan los trabajos en curso que se están desarrollando en esta materia.

El capítulo 9 presenta, por una parte, el tratamiento de resultados, con la descripción de las variables utilizadas para la explotación estadística de datos. Se ha optado por describir con un cierto detalle algunos resultados obtenidos en la operación de recuento de visitantes de los equipamientos patrimoniales de Cataluña en 2019, con la finalidad de que el lector pueda visualizar las potencialidades de la metodología utilizada.

En el capítulo 10 se presenta un tema complementario al modelo del OPPCC. Se trata de una propuesta para la homogeneización del recuento de los grupos organizados que visitan los equipamientos patrimoniales. Concretamente, se describe el modelo actual del Sistema de Indicadores Culturales del Ayuntamiento de Barcelona, que ha estructurado una clasificación de grupos con resultados de gran utilidad, especialmente, en el análisis de los grupos escolares.

El capítulo 11 se dedica a la analítica digital. Los museos están realizando grandes esfuerzos para enriquecer su oferta digital. La pandemia del coronavirus ha obligado a los museos y a toda la oferta cultural a centrar sus esfuerzos en este ámbito. La analítica digital tiene por finalidad evaluar el uso de las páginas web y de las redes sociales por parte de los visitantes virtuales.

Finalmente, el capítulo 12 presenta el proyecto del Barómetro Social de los Museos, un proyecto que se propone hacer patente el papel social de los museos y obtener una radiografía de la contribución social de los museos en ámbitos como la creación de capital social, la participación o el cambio social.

1.3. AGRADECIMIENTOS

El libro que se presenta es el fruto de un trabajo en equipo y de la colaboración de muchos profesionales que han aportado sus ideas, opiniones, estímulos y, en algunos casos, han facilitado la financiación requerida para el desarrollo del proyecto que se presenta.

En primer lugar, el OPPCC es un proyecto que nace de la voluntad del Servicio de Museos del Departamento de Cultura de la Generalitat de Cataluña. Personas como Jusep Boya y Elsa Ibar, directores generales del Patrimonio Cultural del Departamento de Cultura en distintos momentos de proyecto, así como Magda Gassó, jefa del Servicio de Museos y Protección de Bienes Muebles, han sido los impulsores del observatorio, y han asegurado el apoyo institucional y financiero al ICRPC. Asimismo, cabe mencionar a Jordi Salgado, Sonia Blasco, Judit Figueras, Carles Padrós, Gerard Ramon y Oriol Picas por su colaboración técnica en el desarrollo del proyecto.

Quisiéramos también agradecer a Josep Manuel Rueda, director de la Agencia Catalana del Patrimonio Cultural, a Damià Martínez Latorre, responsable del Área de

Programas Públicos de la agencia, y a Marina Miquel, responsable de Monumentos de la agencia, su colaboración.

También a los equipos directivos y responsables de público, actividades, difusión o comunicación de los museos, colecciones, monumentos y centros de interpretación por las horas dedicadas, por las sugerencias de mejora y por la inmensa paciencia que han tenido para responder las demandas periódicas de datos de frecuentación que el OPPCC les ha solicitado.

De una manera muy especial, quisiéramos agradecer a los profesionales de los museos que han participado en las pruebas piloto de los varios proyectos: museos sin *ticketing*, museos con *ticketing*, analítica digital de museos, etc.

A Montse Tort, Joaquim Vicente, Assumpta Manils, Èric Cedrán, Isis Olba y Patricia Font, de la Secretaría Técnica y de la Dirección de Museos Municipales de Barcelona, por su complicidad y soporte a lo largo de todo el proyecto. El proyecto de recuento de públicos del OPPCC es deudor del modelo aplicado por el Sistema de Indicadores Culturales de Barcelona (SICUB). Las aportaciones de los profesionales del Institut de Cultura de Barcelona (ICUB) han sido de grandísimo valor, dado que su experiencia ha abierto caminos en la consecución de los objetivos propuestos por el OPPCC.

A Aurèlia Cabot, Teresa Reyes, Laura Costa y Muntsa Guasch, de la Oficina del Patrimoni Cultural de la Diputació de Barcelona, por su colaboración en el proyecto y por la coordinación establecida para mejorar el sistema de recogida de datos de visitantes en los equipamientos patrimoniales de Cataluña, que simplificaron la labor de los técnicos de museos para reportar datos a las Administraciones Públicas.

A Lluís Noguera e Ignasi Miró, de la Fundación la Caixa, por la financiación del estudio sobre las prácticas internacionales en el recuento de visitantes: *Casos internacionales de gestión de los datos de frecuentación de museos* (Laporte, Romanello y Bobes, 2015), que supuso un paso previo indispensable para el establecimiento del modelo del OPPCC.

A Gloria Romanello, doctora con su tesis *El conocimiento de los públicos y la gestión de las instituciones culturales* (2015), que es coautora del estudio anteriormente mencionado, *Casos internacionales de gestión de los datos de frecuentación de museos*. Su conocimiento de los estudios de visitantes y de la organización de las Administraciones Públicas europeas en materia de patrimonio cultural supuso una fructífera aportación al desarrollo de la investigación.

A los responsables de agencias y equipamientos museísticos internacionales que han dado su apoyo en la elaboración del estudio comparativo internacional. Y, de una manera muy especial, a Lucie Daignault, anteriormente responsable de evaluación del Museo de la Civilización del Quebec, a Jacqueline Eidelman, profesora de la Escuela del Louvre y anteriormente jefa del Departamento de la Política de Público del Ministerio de la Cultura y la Comunicación de Francia, y a Anne Jonchery, responsa-

ble de los estudios del Ministerio de la Cultura y la Comunicación de Francia, por sus valiosas indicaciones y recomendaciones.

A Margarida Loran, museóloga y consultora, por sus trabajos relacionados, por una parte, con los grupos que visitan los museos y su tipología, así como, por otra parte, sus informes sobre el Barómetro Social de Museos, que suponen valiosas aportaciones al análisis de los visitantes de museos, no solo desde un punto de vista cuantitativo, sino también relacionado con los impactos del patrimonio cultural en el capital social, la creatividad, el aprendizaje y otros beneficios que aquel aporta a la sociedad.

A Conxa Rodà, codirectora del Curso de Especialización de Estrategia Digital en Organizaciones Culturales (UOC-Museu Nacional d'Art de Catalunya), y a Albert Sierra, técnico del Área de Programas Públicos de la Agencia Catalana del Patrimonio Cultural, por sus contribuciones en la identificación, definición y clasificación de los parámetros e indicadores de analítica digital.

A Elena Villaespesa, profesora titular en la School of Information, Pratt Institute y analista del Museo Metropolitano de Arte de Nueva York, por la formación impartida en el *workshop* «Analítica digital. Cómo medir el impacto de la estrategia digital del museo», celebrado en Barcelona en octubre de 2017 en el marco de la 2.ª Jornada del OPPCC. La celebración de este *workshop* supuso el germen del proyecto de analítica digital.

A Sònia López, profesional independiente, por su colaboración en el proyecto de analítica digital trimestral, por haber aportado su extensa experiencia en la interpretación de resultados relativos a tráfico web y redes sociales.

A todos los ponentes, así como a los asistentes en las jornadas del OPPCC celebradas desde 2015, por sus aportaciones, que han servido para debatir y enriquecer aspectos relacionados con la investigación de los públicos de museos.

A Jordi Ferré y Ariadna Bellvehi, del Centro de Cálculo de Girona, e impulsores del programa de *ticketing* Euromus, por su colaboración en el modelo de recuento de visitantes de los museos que disponen de un sistema de *ticketing*.

Y finalmente, y no por ello menos importante, a todo el equipo del ICRPC: Joan Bosch, Eduard Caballé, Gemma Domènech, Susana Fernández, Xavier Isern, Saida Palou y Antonio Rojas, y muy especialmente a su director, Joaquim Nadal i Farreras, por su liderazgo y su incansable estímulo y soporte en el proyecto del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Catalunya. Quim Nadal ha sido el mejor embajador del proyecto, ha abierto puertas y ha puesto su extensa experiencia al servicio de un proyecto que, sin su participación, difícilmente habría conseguido las metas que se había propuesto.