

Mus.net (Museum Network): Un proyecto europeo para el desarrollo de audiencias en pequeños museos

Mus.net (Museum Network): A European project for the development of audiences in small museums

César del Valle Barreda

Fundación Santa María la Real cvalle@santamarialareal.org

Resumen

MUS.NET, “MUSEum NETwork”, es un proyecto europeo sobre el desarrollo de audiencias diseñado para una red de instituciones culturales de cuatro países europeos -Italia, España, Polonia y Eslovenia- que buscan mejorar la visibilidad de sus centros y atraer a nuevos públicos. Es fundamental señalar que el proyecto se centra en pequeños museos generalmente ubicados en poblaciones de no gran tamaño y que no tienen grandes recursos ni personales ni económicos.

Para ello, los socios investigarán buenas prácticas innovadoras que consigan captar la atención de los visitantes y en las que tendrá un peso importante el uso de las nuevas tecnologías –como la realidad aumentada o el uso de Apps específicas- como método esencial para transformar la experiencia del museo. Aquí es donde estriba la importancia del proyecto, conseguir que pequeños museos locales sin grandes recursos, puedan acceder, de una manera acorde a sus posibilidades, a los avances que están desarrollando grandes centros museísticos en el campo del desarrollo de audiencias.

El proyecto, que durará hasta abril de 2022, está liderado por la Provincia de Padua y cuenta con la participación, en España, de la Fundación Santa María la Real a través del Centro Expositivo Rom - Monasterio de Santa María la Real y de otras tres instituciones culturales europeas: RIS Dvorec Rakičan, en Eslovenia; Butterfly Arc, en Italia; y el Museo de Lebork, en Polonia.

Palabras clave: desarrollo de audiencias, tecnología, públicos, realidad aumentada, proyecto europeo.

Abstract

MUS.NET, MUSEum NETwork, is a project about Audience Development devised for a network of European culture institutions from four EU countries

-Italy, Spain, Poland and Slovenia- that seek to improve the visibility of their centers and attract new audiences.

For this, the partners will investigate innovative good practices that manage to capture the attention of visitors and in which the use of new technologies - such as augmented reality or the use of specific APP - will play an important role as an essential method to transform the experience of visiting the museum.

The project, which will be active until April 2022, is led by the Province of Padua and has the participation of Santa María la Real Foundation -through the Rom Museum-, in Spain and three other European cultural institutions: RIS Dvorec Rakičan, in Slovenia; Butterfly Arc, in Italy; and the Lebork Museum in Poland.

Keywords: *audience development, technology, augmented reality, European project.*

1. Introducción

MUS.NET, que es el acrónimo de MUSEum NETwork, es un proyecto que trabaja sobre el desarrollo de audiencias. Está implementado por una red de instituciones culturales de cuatro países europeos con el objetivo de resolver la disminución de visitantes en los museos que gestionan. Las características comunes de los museos participantes son sus pequeñas dimensiones, ubicados en pequeñas poblaciones o que desarrollan una temática muy especializada, que determinan que no tengan muchos recursos, ni económicos, ni materiales, ni personales. El número de visitantes no es muy elevado, no sobrepasando los 40.000 anuales. Características que provocan que sea difícil, para dichos espacios culturales, segmentar y diversificar a su público.

Con la ejecución del proyecto MUS.NET se persigue acercar a los museos un abanico de público más amplio, incluyendo a los grupos culturales subrepresentados de sus comunidades. Es el desarrollo de audiencias la disciplina elegida por el equipo de trabajo para conseguir la implicación de diferentes sectores de la sociedad, con especial hincapié en las mujeres, jóvenes, ancianos y discapacitados. Para conseguirlo se van a desarrollar una serie de actividades basadas en la tecnología (realidad aumentada, apps, etc.) que serán implementadas en cada museo. Otra de las acciones que se van a desarrollar es la capacitación del personal de los centros participantes con el objetivo de que adquieran unas nuevas habilidades que les permita trabajar con diferentes grupos sociales y adaptar las visitas culturales a nuevos públicos. Para conseguirlo se va a actuar en el conocimiento de las necesidades, expectativas y gustos del público potencial a través de encuestas y otros métodos vinculados a las nuevas tecnologías y las redes sociales. Todo ello con la finalidad de desarrollar las audiencias y mejorar la experiencia que supone la visita a los museos. El objetivo final es captar la atención de los visitantes, crear un vínculo con ellos, personalizar los recorridos del museo, utilizar con éxito los sitios web y redes sociales, para obtener el feedback de los visitantes potenciales y que los trabajadores de los centros puedan conocer sus expectativas. Se busca comprender cómo la tecnología puede transformar la experiencia que supone la visita a un museo. Hacer al visitante protagonista y que interactúe con la exposición, para darla vida, utilizando tecnologías. MUS.NET prevé un nuevo papel para los museos, partiendo desde los tradicionales almacenes y lugares de exposición hasta convertirse en áreas públicas abiertas y concurridas para estudiar, educar, actuar y relajarse. Con un compromiso último para que el proyecto evolucione e involucre, en el futuro, a otros pequeños museos que comparten los planteamientos desarrollados.

MUS.NET es un proyecto europeo que se está desarrollando gracias al apoyo de la Comisión Europea, que lo financia al 60 % a través de su programa Europa Creativa. El presupuesto total es de 325.300 €. Se comenzó a trabajar a principios del 2020 y el objetivo es finalizar a mediados del 2022.

Los resultados esperados son:

- Aumento de público en nuestros centros

- Poder atender de manera individualizada a diferentes segmentos de audiencias y públicos que, para nuestros centros, no son tan habituales como pueden ser escolares, discapacitados o tercera edad.
- Que los visitantes interactúen con el museo a través de, entre otras, las nuevas tecnologías.
- Que el proyecto se replique en otros museos después de su finalización.
- Que los museos, fundamentalmente los pequeños, dejen de ser almacenes de piezas para visitar y se conviertan en espacios vivos que sirvan para promover el estudio, la educación, el conocimiento, la diversión y el entretenimiento.

1.1. Participantes

El proyecto está desarrollado por una red de 5 instituciones culturales europeas de cuatro diferentes países.

Se concede mucha importancia a la vertiente transnacional del proyecto, ya que ésta es garantía de que los resultados obtenidos serán más ricos y estarán mejor desarrollados que los que se alcanzasen en un territorio único, sin la posibilidad de verificar, en diferentes contextos, la eficacia y efectividad de las acciones. El enfoque transnacional permite el contacto directo entre expertos y desarrolladores del proyecto facilitando el intercambio de experiencias y nuevas colaboraciones.

1.1.1. Provincia de Padua (Italia)

El liderazgo del proyecto está en manos de los técnicos culturales de la Provincia de Padua. Gobierno local intermedio que promueve el desarrollo de las comunidades locales y representa los intereses de 930.000 habitantes. Gestiona seis museos de diferentes temáticas como la paleontología, la medicina, la arqueología, etc.

Dentro de MUS.NET es la responsable de la gestión del proyecto y el enlace con la Agencia Ejecutiva en el Ámbito Educativo, Audiovisual y Cultural de la Comisión Europea. Se encarga de proporcionar la asistencia financiera y de gestión durante la realización de las actividades

1.1.2. Museo Lebork (Polonia)

Ubicado en la ciudad polaca del mismo nombre la cual, enclavada al norte del país, cuenta con una población de 35.000 habitantes. Es un museo público que contiene colecciones en los campos de la arqueología, historia, etnografía y arte desde la prehistoria a nuestros días.

El rol del Museo Lebork en MUS.NET es de liderar las actividades vinculadas al desarrollo del conocimiento y los estudios previos del comportamiento de las audiencias de los museos, con el objetivo de elaborar un manual de buenas prácticas para captar y fidelizar visitantes potenciales.

1.1.3. *Butterfly arc (Padua - Italia)*

Es una empresa privada de gestión cultural y natural que administra cinco museos y espacios expositivos de historia natural. Entre ellos destaca un pionero Museo de Mariposas ubicado en la ciudad de Padua, objeto principal de las acciones de este proyecto.

Su misión dentro de MUS.NET es supervisar la investigación científica y asesorar al equipo sobre los requisitos tecnológicos. También se asegurará que los resultados obtenidos tengan impacto en todos los museos que gestiona, además de proporcionar a su amplia base de contactos con el objetivo de una futura réplica en otros centros culturales y naturales.

1.1.4. *RIS Mansion Rakican (Murska Sobota – Eslovenia)*

Es una organización regional pública ubicada en el municipio de Murska Sobota, de unos 11.000 habitantes, en el extremo nororiental de Eslovenia. Su centro está ubicado en una gran mansión que es visitable, donde además trabajan en el campo de la investigación, la educación y el turismo. La pinacoteca del museo RIS acoge diferentes exposiciones temporales de artistas nacionales e internacionales.

En el proyecto se encarga de coordinar el paquete de trabajo vinculado al desarrollo del conocimiento interno y organizar las sesiones de formación para el personal de los museos involucrados directamente en la actividad.

1.1.5. *Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico (Aguilar de Campoo – España)*

La Fundación Santa María la Real del Patrimonio Histórico es una entidad privada que tiene su origen en la década de 1970. Es una organización cuya misión es trabajar cada día para generar desarrollo sostenible y activar los territorios mediante la puesta en marcha de proyectos e iniciativas innovadoras basados en tres ejes: personas, patrimonio y paisaje.

Dentro del proyecto MUS.NET participa con el Centro Expositivo ROM – Monasterio de Santa María la Real de Aguilar de Campoo (Palencia). Espacio museístico cuyo objetivo es dar a conocer la importancia histórico – artística de dicho monasterio, así como difundir la gran riqueza de arte románico del territorio en el que se enclava. Su función principal es liderar las acciones vinculadas con la comunicación y la difusión de las actividades.

1.2. Marco de referencia. ¿Por qué surge MUS.NET?

Como hemos podido observar, la iniciativa está formada por una asociación de pequeñas instituciones locales profundamente arraigadas en sus comunidades que consideraron la idea de lanzar un proyecto con una misión común: mantener su identidad cultural a pesar de contar con unos recursos limitados. Es una constante el observar como en museos de pequeño tamaño la disminución de visitantes ha provocado unas graves consecuencias en su sostenibilidad financiera y económica, limitando el desarrollo social y educativo de las comunidades que dependen de los museos para preservar su patrimonio y desarrollar el

pensamiento cultural de los nuevos miembros. A pesar del fuerte compromiso del personal de estos centros, su escaso tamaño y sus recursos limitados representan el mayor inconveniente en la adquisición de tecnologías y de nuevas habilidades para su personal. La crisis económica del 2008 y los recortes económicos posteriores provocaron un impacto negativo en muchas instituciones culturales, sobre todo las de pequeño formato, que se quedaron sin respaldo de entidades públicas y privadas, afectando a la apertura, número de empleados o formación. También los cambios de comportamiento sociales dañaron a los museos, con una menor participación ciudadana en la vida comunitaria, estilo de vida actual que anuncia un alejamiento de la propia identidad cultural que el proyecto MUS.NET pretende revivir. Para ello, los museos tienen que captar la atención de posibles visitantes al patrimonio cultural y natural, adaptándose a los nuevos cambios sociales como el uso cotidiano de la tecnología, que debe ser aprovechada por los museos con el fin de que el visitante pueda disfrutar mejor de sus exposiciones.

La Comisión Europea es muy consciente de este cambio de tendencia. Según Eurostat, la cultura tiene un gran potencial: las estadísticas apuntan a la existencia de 1,2 millones de empresas culturales y 200.000 millones de euros de valor generado, con un 80 % de los empleados del sector cultural ocupados en pequeñas o medianas empresas. En el año 2010 se puso en marcha la estrategia Europa 2020 basada en siete iniciativas, una de las cuales era la Agenda Digital para Europa, que estableció a las TIC como un elemento fundamental para conseguir sus objetivos. Esta estrategia general fue replicada por todos los países de los socios que forman el proyecto. Por ejemplo, Eslovenia adoptó el programa Eslovenia Digital 2020 definiendo establecer sinergias entre la TIC y los museos. España lanzó la Acción Cultural Española donde se afirmaba *“los museos se han enfrentado al desafío digital durante años. Lo que originariamente preocupaba era el miedo de los ciudadanos a alejarse del museo, hoy por el contrario, la digitalización atrae a los visitantes. Estos dos ambientes han de complementarse y compartir objetivos”*. Tanto Italia como Polonia desarrollaron programas que se expresaban en términos similares. En este contexto, el mayor desafío al que se enfrenta MUS.NET es aumentar el número de visitantes a sus museos, pero también acercar a grupos culturales subrepresentados al patrimonio cultural de sus propios pueblos. Las entidades que participan en la iniciativa planean cerrar la brecha entre los diferentes grupos, superar las diferencias sociales y de género.

Según las directrices del subprograma Cultura de Europa Creativa 2014 – 2020, el desarrollo de audiencias es una prioridad importante que ayuda a los profesionales de la cultura europeos para llegar al mayor número posible de personas, y amplía el acceso a actividades culturales para grupos de personas subrepresentadas. También busca ayudar a las organizaciones culturales a adaptarse a la necesidad de participar de formas innovadoras con el público tanto para retenerlos, para construir nuevas audiencias, diversificarlas e incluso para llegar a “no públicos” actuales y mejorar la experiencia para el visitante actual, y también para los futuros, profundizando la relación con ellos. Lo anterior anima a los socios de MUS.NET a utilizar el desarrollo de audiencias como prioridad. Se busca ampliar audiencias (aumentando el número), profundizar la relación con ellas (mejorando su

experiencia en el museo) y diversificar visitantes (atrayendo personas de diferente perfil sociodemográfico, incluidas personas sin contacto previo con las artes). Objetivos que han sido primordiales para grandes museos, pero que se busca trasladar a pequeños centros.

De manera que los socios de MUS.NET recogen en su iniciativa destinada a pequeños centros museísticos dos de las principales inquietudes de la Comisión Europea: El desarrollo de audiencias y la digitalización. Siendo esta última fundamental para animar a las personas a visitar sus centros culturales y a identificarse con su herencia cultural. Se espera que los miembros de la comunidad participen de la vida social y cultural, promoviendo una responsabilidad hacia el patrimonio y desarrollando un sentido de la permanencia que estimule el compromiso y la cooperación.

2. Objetivos

Los desafíos a los que se enfrentan los participantes del proyecto MUS.NET se ajustan a las cuatro prioridades definidas dentro del Marco estratégico de la política cultural de Unión Europea 2015 – 2018:

1. Cultura accesible e inclusiva, en lo que respecta a la investigación y el marketing para llegar a nuevos grupos de audiencia.
2. Patrimonio cultural, referido a las actividades de sensibilización de los ciudadanos sobre su origen cultural.
3. La economía creativa y la innovación se pondrán en práctica de forma eficaz con la creación de nuevas habilidades y métodos de innovación para comunicarse y llegar a los posibles visitantes.
4. Promoción de la diversidad cultural, en las relaciones exteriores de la Unión Europea y la movilidad.

El proyecto MUS.NET se hace eco de esas prioridades enfocando sus objetivos en el desarrollo de una cultura inclusiva con un especial interés en el desarrollo de actividades para grupos subrepresentados. También cumple los requisitos de la segunda prioridad, pues tiene como objetivo preservar el patrimonio cultural y desarrollar la conciencia cultural de los nuevos miembros de la comunidad. La tercera prioridad se aborda con la creación de nuevas habilidades y métodos innovadores para comunicarse, ya que la formación del personal deberá basarse en la aplicación de la tecnología para captar la atención de los visitantes y crear un vínculo con ellos, con el objetivo de su fidelización, personalización las visitas al museo, comunicación con ellos y utilización con éxito los sitios web y las redes sociales. La clave del desarrollo de la audiencia de MUS.NET es la tecnología que transformará la experiencia del museo, haciendo que el público pueda visitar e interactuar con las exposiciones. Finalmente, la cuarta prioridad se resolverá con la difusión de los resultados de MUS.NET a otros centros culturales y el fortalecimiento del vínculo entre los socios del proyecto, reforzando las relaciones entre sus museos y el intercambio de actividades, investigaciones y visitantes.

2.1. Objetivos generales

El proyecto MUS.NET persigue los siguientes objetivos generales:

- Diversificar y elevar el papel de los pequeños museos locales. Pasar de ser desde una colección de objetos artísticos o naturales abierta al público hasta convertirse en un entorno cultural y económico local que, además, involucre a otras instituciones territoriales, culturales y artísticas. Se conseguirá con la mejora de las TIC y la oferta digital, además de una forma más moderna del disfrute de la experiencia museística a través de la explotación de las posibilidades derivadas de la tecnología como el uso de la realidad aumentada o las instalaciones de realidad virtual.
- Resolver el descenso de visitantes a los museos y aumentar la tipología de los grupos que lo visitan, haciendo hincapié en la población que reside en los territorios donde se ubican los centros.
- Desarrollar métodos verificables y concretos para aumentar el acceso a los museos de un mayor número de visitantes, los cuales no los hubieran visitado sin el enfoque innovador promovido por el proyecto MUS.NET. Sus acciones van dirigidas a audiencias pertenecientes a colectivos como familias, mayores de 50 años, inmigrantes, discapacitados o nuevos miembros de las comunidades.
- Preservar el patrimonio cultural y desarrollar la conciencia de los miembros de la comunidad.

2.2. Objetivos específicos

Como complemento a los objetivos generales, el proyecto también establece unos objetivos específicos:

- Establecer una red de nueve pequeños museos y galerías europeas en Italia, Eslovenia, Polonia y España estableciendo conexiones con facilitadores culturales, organismos públicos y expertos en TIC para la cultura.
- Reforzar la relación entre los museos y las comunidades, creando puentes entre los museos y la población.
- Fortalecer la asociación entre la red de museos de la Unión Europea, compartiendo actividades, investigaciones y visitantes.
- Consolidar la cooperación con los municipios para promover la financiación.
- Diversificar la audiencia y llegar a los grupos subrepresentados.

2.3. Participantes del proyecto

2.3.1 Benefactores del proyecto

- Trabajadores de los museos y galerías directamente involucrados dentro del proyecto: Los museos y las salas de exposición son el objeto directo de las mejoras.

Serán sus trabajadores los responsables directos de la implementación de las actividades previstas durante la iniciativa.

- Trabajadores de los museos y galerías no directamente involucrados dentro del proyecto: Técnicos que serán captados a través de acciones específicas de sensibilización lideradas por los socios. Dichos técnicos estarán involucrados en algunas fases de la implementación de las actividades, participando en la formación y en las acciones de comunicación. Es importante contar con técnicos de otras instituciones culturales o asociaciones de discapacitados visuales cuya participación será crucial para fijar el enfoque, ya que pueden aconsejar a diseñar las actividades específicas para conseguir los principales objetivos.
- Visitantes de los museos: Podemos considerarlos como un público que está interesado en las artes y que participarán en la nueva experiencia que supone la visita al museo. Se pondrá especial interés en conseguir la participación de grupos de jóvenes, personas mayores y discapacitados.

2.3.2 *Actores claves*

- Medios de comunicación: La comunicación a través de los medios de comunicación representa un activo fundamental del proyecto. Así su participación, con especial atención a los nuevos medios on-line, será implementada durante el desarrollo de las actividades.
- Representantes del tejido empresarial: Fundamentales a la hora de facilitar relaciones y contactos, siendo activados por los socios.
- Técnicos de las asociaciones culturales locales: La implicación de este grupo de actores facilitará las relaciones y contactos activados por los socios, participando en actividades específicas desarrolladas por MUS.NET.

2.3.3 *Stakeholders*

- Instituciones públicas: Las instituciones, que estarán directamente implicadas en MUS.NET, tienen que contribuir, con el apoyo y la interrelación con los socios, a ampliar el número de interlocutores.
- Artistas y galeristas: Contribuyen en el apoyo a los socios y a aumentar el grupo de interlocutores.

3. Desarrollo de la innovación

La estrategia de MUS.NET para diversificar audiencias se lleva a cabo mediante la explotación de la capacidad de explotación de la oferta digital y de las potencialidades de las TIC acompañadas de una metodología de comunicación que corresponda a los grupos destinatarios con acciones específicas. En términos prácticos, MUS.NET prevé ofrecer a personas de diferente perfil sociodemográfico un innovador y atractivo acercamiento al museo, más allá de la forma clásica de fructificación, con la explotación de la digitalización,

las aplicaciones de la realidad aumentada y virtual. Se espera que a través de los productos desarrollados el público quede fascinado, lo anime a regresar y difunda la experiencia. La Comisión Europea ha enfatizado que *“el acceso a la cultura es un derecho esencial de todos los ciudadanos, pero se vuelve fundamental en el caso de las personas con desafíos económicos y sociales, como los jóvenes, grupos mayores, discapacitados y grupos minoritarios”*. De hecho, se establecerán acuerdos específicos en la oferta digital para cumplir con los objetivos específicos de cada grupo:

- Jóvenes: Acceso directo a contenidos avanzados.
- Grupos de personas mayores: Menos acostumbrados a seguir las novedades de las TIC, serán guiados por los técnicos de los museos.
- Discapacitados: Acceso a la oferta digital mediante el seguimiento de los estándares w3c y otras modalidades.

¿Qué se está haciendo? A continuación se desarrollan cuáles son los pasos a seguir para la consecución de los objetivos.

3.1. Conocimiento

El primer pilar para el desarrollo del proyecto es el conocimiento de las expectativas de los potenciales visitantes. Para conseguirlo, en primer lugar se llevará a cabo una evaluación comparativa de las mejores prácticas innovadoras que serán materializadas en una encuesta a realizar a los visitantes potenciales y habituales. Además, se analizarán las prácticas pasadas realizadas en los museos participantes. El análisis de los resultados y la definición de las experiencias más adecuadas serán esenciales para definir bien las actividades del proyecto y comenzar el trabajo.

Se establecerá un equipo de expertos encargados de la planificación técnica ejecutiva. Este equipo estará formado por figuras internas y externas del proyecto, nombradas por los socios, que constituirán un grupo transnacional encargado de evaluar la implementación de las acciones. El grupo también se encargará de la planificación técnica ejecutiva, dirigida a asegurar la adecuación de los equipos, la capacitación y la organización de actividades, así como de supervisar el contenido de los eventos informativos y la formación dirigida a los técnicos de los museos.

3.2. Tecnología

Cada museo desarrollará las herramientas tecnológicas para desarrollar el objetivo del desarrollo de audiencias. Las herramientas desarrolladas son tres.

3.2.1 Creación de un vídeo informativo

El metraje del vídeo consiste en la producción de clips 4K e imágenes de alta resolución con representaciones del museo y sus principales contenidos. Lenguaje local del centro e inglés. Posibilidad de descarga en dispositivo móvil. Cada vídeo estará formado por dos partes. La

primera de unos 5 minutos de duración presenta a los visitantes las principales características del museo, colecciones y uso en la exposición de las nuevas herramientas TIC. Una segunda parte, también de 5 minutos, se centrará en los museos participantes y una introducción al proyecto MUS.NET.

3.2.2 APP informativa “el museo en el bolsillo”

Se trata del desarrollo de una app que albergue los contenidos del museo. No se trata de una típica app / audioguía. Está enfocada a segmentos de público a la que por las características de museos rurales con escasos recursos no pueden prestar toda la atención que merecen; fundamentalmente grupos con discapacidad visual y auditiva. Los visitantes podrán descargar la aplicación desde sus propios dispositivos móviles, utilizándose como guía durante las diferentes salas del museo y deteniéndose en puntos de información específica (becons o códigos QR). La aplicación estará disponible en varios idiomas y estará preparada para dar servicios personalizados para los diferentes grupos de interés del proyecto (jóvenes, discapacitados o grupos de adultos).

3.2.3 El rincón de los niños (dibujar en vivo)

Los más pequeños son uno de los públicos más difíciles de contentar en un museo. Tener un espacio para ellos destinado supone un salto de calidad, una necesidad para la función educativa del centro y una satisfacción para los padres. Se propone la colocación de una instalación que permite a niños, y también adultos, colorear figuras que cobrarán vida a través de la realidad aumentada, siendo visibles en una gran pantalla. Los chicos participaran en una actividad virtual que une el mundo físico y digital. Los contenidos para colorear y exhibir estarán basados en diferentes motivos de las colecciones de los museos participantes.

3.3. Comunicación

La comunicación de la iniciativa se basa en tres pilares:

- 1- Realización de actividades de comunicación: El objetivo es comunicar el proyecto a todo tipo de públicos, incluido el público experimentado y desinteresado.
- 2- Difusión de actividades: La intención es transferir la experiencia realizada en el proyecto a otros sujetos potencialmente interesados en replicar la iniciativa en sus centros.
- 3- Capitalización de actividades: Los socios buscan aprovechar la experiencia adquirida en la iniciativa más allá del periodo financiado.

3.3.1 Comunicación institucional.

Consiste en la creación de un plan de comunicación de MUS.NET que contará con libro de estilo institucional (diseño gráfico, redacción, etc.) y espacio web propio (www.mus-net.eu). El proyecto generará todo el material informativo necesario (folletos, carteles, papelería, etc.). Se realizarán anuncios publicitarios en radios, periódicos y televisiones locales, así

como en medios digitales especializados. Se asegura la existencia de MUS.NET al menos dos años más, una vez acabada la parte financiada del proyecto con el mantenimiento de las actividades del proyecto y su comunicación. La website tendrá un espacio dedicado a biblioteca de los principales documentos e investigaciones. A su vez, el sitio web tendrá que estar vinculado con las principales web internacionales especializadas. Cada participante será encargado de difundir las actividades del proyecto MUS.NET en sus propios canales de comunicación.

3.3.2 *Establecimiento de una red de socios*

Para mejorar la efectividad del impacto de MUS.NET, así como para generar una amplia gama de contactos, los socios generarán sinergias con otras iniciativas de la misma índole mediante el establecimiento de una red de socios. Esta acción de comunicación enriquecerá al proyecto y permitirá su penetración en otros contextos. Cada participante explorará sus propias redes nacionales e internacionales para sumarlas a la red común. El culmen de esta red será la de crear un evento presencial buscando la creación de acuerdos y el desarrollo de nuevos proyectos y productos.

3.3.3 *Jornadas de puertas abiertas*

Es una acción de comunicación destinada a captar al visitante generalista. Un día de puertas abiertas en un evento tradicional para que las comunidades descubran los recursos culturales del territorio. Es una oportunidad para crear conciencia sobre las colecciones del museo así como el reforzamiento de los vínculos con nuestros visitantes. Se propone la realización de cuatro jornadas de puertas abiertas en cada museo participante a lo largo de todo el proyecto. Cada jornada estará enfocada a un segmento de audiencia previamente identificado que esté en línea con las prioridades señaladas.

3.4. Control de calidad

Fundamental para el buen desarrollo de MUS.NET es contar con un seguimiento constante del mismo mediante diferentes informes que permitan identificar las amenazas y abordarlas a tiempo. Las herramientas básicas parten de un informe que revisa el desarrollo de hitos, productos, entregables, resultados y marcos temporales. Datos que serán analizados como principal referencia para el seguimiento y evaluación del proyecto. Esto facilita analizar la relación entre las metas propuestas, los resultados alcanzados y las actividades realizadas. Inspecciona la eficiencia y efectividad del proyecto y su impacto en los grupos destinatarios. Identifica los puntos críticos y aporta soluciones para superarlos. Crea iniciativas para mejorar la eficacia.

4. Resultados

El proyecto MUS.NET prevé incrementar el número de visitantes a los pequeños museos y, al mismo tiempo, mejorar las habilidades profesionales de su personal. Los resultados esperados son los siguientes:

- Desarrollo de una nueva manera de acercarse al museo que mezcle la tecnología con las fórmulas tradicionales. Que el visitante interactúe con el museo a través de la tecnología.
- Mayor presencia de los museos en la vida cotidiana de los ciudadanos y aumento de los grupos de audiencias.
- Creación de una red cultural que siga desarrollando la segmentación de audiencias en pequeños museos y presentación de resultados a gran escala en conferencias anuales y sesiones científicas.
- Actualización de la oferta digital de los museos.
- Atender de manera individualizada a segmentos de audiencia que para los pequeños museos, por su escasez de medios, no sean tan habituales como grupos escolares o discapacitados.

4.1. Resultados cuantificables

- Involucrar en el proyecto MUS.NET a 24.000 personas, de las cuales 8.000 han de ser menores de 18 años, 4.000 mayores de 60 años y 2.000 discapacitados.
- Alcanzar a 40.000 personas a través de la comunicación del proyecto.
- Aumentar un 10 % el número total de visitantes del museo al finalizar la iniciativa.
- Aumentar un 5% la movilidad entre los visitantes de los museos participantes.
- Aumento de empleo en un trabajador para los museos participantes al final del proyecto.
- Aumento del catálogo de productos de los museos que se adapten a las expectativas de los visitantes.
- 36 técnicos de museos capacitados para el uso de las instalaciones digitales y TIC.
- Involucrar a 100 personas procedentes de otros centros culturales, museos y del tejido empresarial local.

4.2. Futuro

El factor principal de MUS.NET para la obtención de resultados después de la vida del proyecto es su capacidad para ser replicado fácilmente en cualquier otro museo a muy bajo costo. Se trabajará para que MUS.NET pueda ser utilizado por actores privados, tanto empresas lucrativas como sin ánimo de lucro, para avanzar en la implementación de los objetivos en otros museos y centros culturales. Los resultados del proyecto serán difundidos por las principales redes especializadas como NEMO (red de organizaciones de museos europeos) y sus equivalentes nacionales.

5. Conclusiones

MUS.NET es un proyecto todavía en ejecución cuya fecha de finalización es abril de 2022. Su desarrollo ha coincidido con la pandemia COVID – 19, la cual ha afectado gravemente al normal desarrollo de la vida cultural y el funcionamiento de la mayoría de los museos, incluyendo cierres de centros, limitación de aforos, reducción de actividades, etc. No es el escenario más propicio para un proyecto que persigue, a grandes rasgos, ofrecer un nuevo papel para los pequeños museos con el fin de que dejen de ser tradicionales almacenes de piezas y se conviertan en espacios públicos y abiertos para alentar el estudio y el conocimiento, pero también el entretenimiento y la relajación. Siendo su objetivo principal el de la segmentación de audiencias, para ampliar el rango de visitantes, diversificar la audiencia y profundizar con ellos para ofrecer una mejor experiencia en su visita al museo.

A pesar de las dificultades, se observan numerosos aspectos positivos que están en línea con los resultados esperados del proyecto. Aun siendo un proyecto en ejecución, uno de los resultados más reseñables es que cada uno de los museos participantes ha incorporado, al menos, una actividad nueva, o dos como es el caso del Centro Expositivo ROM – Monasterio de Santa María la Real, a su carta de servicios. Actividades que fundamentalmente están destinadas a los segmentos de público infantil y de personas con discapacidad, lo que se vincula directamente con uno de los resultados fundamentales que busca el proyecto. Todos los museos tienen activa y funcionando la tecnología (App “un museo en el bolsillo, el rincón de los niños, etc.), lo que ha supuesto que los visitantes tengan nuevas alternativas a la hora de visitar los diferentes centros, siendo éste otro de los resultados esperados.

En relación a los números, los resultados están siendo dispares a causa de la pandemia COVID 19. En relación a las personas involucradas, se está a punto de conseguir la mitad del objetivo, que está en línea con la planificación inicial, pero ha cambiado el porcentaje estimado de tipología de las visitas, descendiendo considerablemente el número de público que ha conocido el proyecto de manera presencial, complicando enormemente el objetivo de aumentar un 10 % el número de visitantes presenciales al museo. Por otra parte ha aumentado exponencialmente el número de público online, de manera que los centros han tenido que aumentar su oferta digital. No hay duda que estos comportamientos están motivados por la actual situación sanitaria, pero es bastante probable que algunos de los hábitos detectados hayan llegado para quedarse. El equipo de trabajo del proyecto MUS.net está muy interesado en este cambio de comportamiento, y está en pleno proceso de redefinición de objetivos y resultados del proyecto, estando en línea con otro de los resultados esperados: alargar la vida del proyecto, en forma de creación de una red cultural, más allá de su finalización oficial.

El desarrollo de la actividad está validando algunas de las características comunes de los museos integrantes, como son la escasez de recursos materiales y económicos. Un número no muy elevado de visitantes anual. Problemas de comunicar las actividades realizadas a un público mayoritario. Dificultad de diversificar las audiencias que llegan al museo. A la vez, dichos integrantes también comparten una serie de inquietudes comunes: Equipos de trabajo comprometidos. Ganas de desarrollar proyectos y actividades innovadoras. Interés en

augmentar y diversificar visitas. Compromiso que se ve reflejado en el prácticamente total cumplimiento de los resultados que involucran al personal, con la capacitación de su equipo completada, y la incorporación de nuevas actividades a su carta de servicios.

En definitiva, MUS.NET está en proceso de cumplir su visión de ser un proyecto destinado a evitar que los pequeños museos locales y los muy específicos sucumban ante los efectos de la globalización, crisis económicas y sanitarias o falta de recursos, y se puedan convertir en centros imprescindibles para las comunidades de las que forman parte.

Referencias

- ARIÑO, A. (2010). *Prácticas culturales en España. Desde los años sesenta hasta la actualidad*, Barcelona: Ariel.
- BOLLO, A., DA MILANO, C., GARIBOLDI, A. and TORCH, C. (2017). *Study on Audience Development - How to place audiences at the centre of cultural organisations*. Luxemburg : Publications Office of the European Union. <<https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/cc36509d-19c6-11e7-808e-01aa75ed71a1>> [Consulta : 17 de febrero de 2021]
- CUENCA-AMIGO, M., CUENCA, J. (eds.) (2019). *El desarrollo de audiencias en España. Reflexiones desde la teoría y la práctica*. Bilbao: Universidad de Deusto.
- MAITLAND, H. *A Guide to Audience Development*, 2nd ed. (London: Arts Council of England, 2000)
- PÉREZ CASTELLANOS, L. (2016) *Estudios sobre públicos y museos. Vol I. Públicos y Museos : ¿Qué hemos aprendido ?*. (Ciudad de México: Instituto Nacional de Antropología e Historia) <<http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:fb51bccf-6592-49c8-8d0d-0b476f30d1e5/publicos-y-museosi-leticia-perez.pdf>> [Consulta : 13 de febrero de 2021]
- PÉREZ CASTELLANOS, L. (2017) *Estudios sobre públicos y museos. Vol II. Apuntes para pasar de la teoría a la práctica*. (Ciudad de México: Instituto Nacional de Antropología e Historia). <<http://www.culturaydeporte.gob.es/dam/jcr:5e431291-e1b9-402d-9d8f-0d64ad494e91/publicos-y-museosii-leticia-perez.pdf>> [Consulta : 13 de febrero de 2021].
- TOM O'CONNOR CONSULTING GROUP. *A sense of belonging for arts audience*. <<https://www.tomocgroup.com/thoughts/a-sense-of-belonging-for-arts-audiences.html>> [Consulta: 15 de abril de 2021]
- Unión Europea. Conclusiones del Consejo y de los Representantes de los Gobiernos de los Estados miembros, reunidos en el seno del Consejo, sobre el Plan de trabajo en materia de cultura (2015-2018). *Diario Oficial de la Unión Europea*, del 23 de diciembre de 2014, C463, 4-14.
- Unión Europea. Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al Consejo, al Comité Económico y Social Europeo y al Comité de las Regiones. Una agenda digital para Europa. Bruselas, del 19 de mayo de 2010. <<https://eurlex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:0245:FIN:ES:PDF>>