MANUAL DE **DISEÑO** Y **EVALUACIÓN** DE LA **INTERPRETACIÓN** EN LOS MUSEOS

HORACIO CORREA GANNAM
ERIKA DE USLAR ALEXANDER

Proyecto apoyado por el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes

CULTURA
SECRETARÍA DE CULTURA
FONCA

MANUAL DE **DISEÑO** Y **EVALUACIÓN** DE LA **INTERPRETACIÓN** EN LOS MUSEOS

HORACIO CORREA GANNAM
ERIKA DE USLAR ALEXANDER

Primera edición digital, 2019.

Correa Gannam, Horacio / de Uslar Alexander, Erika.
Manual de diseño y evaluación de la interpretación en los museos
Horacio Correa Gannam / Erika de Uslar Alexander.
Ciudad de México. Proyecto apoyado por el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, 2019.

© René Horacio Correa Gannam, 2019.

Textos y fotografías: Horacio Correa Gannam / Erika de Uslar Alexander.
Diseño gráfico: Vania Sarahí Ramírez Islas.

Hecho en México.

Citación recomendada: Correa, H., de Uslar, E. (2019) *Manual de diseño y evaluación de la interpretación en los museos*, México.

Proyecto apoyado por el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes.

CULTURA
SECRETARÍA DE CULTURA
FONCA

ÍNDICE

Prefacio 5

Introducción 6

Comprender 10

Diseñar 18

Evaluar 38

Operar 54

Agradecimientos 64

Bibliografía recomendada 67

Mesografía 69

Anexos

Foreword

I met Horacio at several meetings for museum professionals in the United States before he invited me to come to Mexico City for the Jornadas del Museo Participativo *in 2016. During that meeting we bonded over mezcal and a shared belief that evaluations done early and often in program development are keys to success. I was delighted to hear that he got the FONCA grant to conduct workshops and as a result has published this helpful Manual. In it Horacio gives you the motivations and tools to accomplish visitor-friendly programs. He is my favorite leader in the next generation of museum professionals.*

Beverly Serrell

Author of Exhibit Labels: An Interpretive Approach (2015), Judging Exhibitions: A Framework for Assessing Excellence (2006), *and* Paying Attention: Visitors and Museum Exhibitions *(1998).*

Prefacio

Coincidí con Horacio en diversas reuniones de profesionales en museos, en los Estados Unidos, antes de que me invitara a visitar la Ciudad de México para asistir a las *Jornadas del Museo Participativo*, en 2016. Durante ese evento creamos lazos y, en torno a una copa de mezcal, compartimos nuestra convicción de que evaluar, desde el principio y con frecuencia, es clave para el éxito de un proyecto. Por eso me dio mucho gusto saber que obtuvo la beca del FONCA para impartir una serie de talleres y que, como resultado, publicara este útil Manual. En él, ofrece el estímulo y las herramientas para desarrollar programas amigables para los visitantes. Horacio es mi líder favorito de la próxima generación de los profesionales en museos.

Beverly Serrell

Autora de *Exhibit Labels: An Interpretive Approach* (2015), *Judging Exhibitions: A Framework for Assessing Excellence* (2006), y *Paying Attention: Visitors and Museum Exhibitions* (1998).

INTRODUCCIÓN

"La interpretación ayuda a las audiencias a pensar y sentir de manera diferente. No ofrece respuestas, plantea preguntas. No enseña, brinda oportunidades. La interpretación no educa, incita a una valoración, a un entendimiento cada vez más complejo y a tener una perspectiva más amplia sobre los múltiples significados de un sitio específico.
La interpretación no dice a las personas cómo es una cosa, les revela el significado que tiene para ellas. La interpretación se esfuerza por establecer un vínculo afectivo."

– David L. Larsen

El objetivo del Manual de diseño y evaluación de la interpretación en los museos es servir de guía a las personas que trabajan en estos y otros espacios de libre aprendizaje y están genuinamente interesadas en desarrollar experiencias inspiradoras, significativas y gratificantes para sus visitantes.

Muchos profesionales en museos invertimos importantes cantidades de tiempo, esfuerzo y recursos económicos para generar experiencias interpretativas exitosas. Aunque no existan recetas ni una sola manera de lograrlo, estamos convencidos de que hoy contamos con la información suficiente para conceptualizar, diseñar, evaluar y operar recorridos guiados u otras actividades educativas en nuestros espacios de trabajo.

Este manual es producto de un proyecto que realizamos con el apoyo de la Secretaría de Cultura, a través de una beca del **Fondo Nacional para la Cultura y las Artes** (FONCA). Concentra lo aprendido con cuatro museos mexicanos: **Amparo**, en Puebla, cuya vocación es la difusión del arte nacional; **Laberinto de las Ciencias y las Artes**, en San Luis Potosí, dedicado a la divulgación de la ciencia, la tecnología y su relación con el arte; **Mundo Chocolate**, en la Ciudad de México, especializado en la difusión de la cultura del chocolate y el cacao; y el **Museo Nacional de las Culturas del Mundo**, también en la Ciudad de México, cuyo objetivo es acercar a sus visitantes a la diversidad cultural de nuestro planeta.

Es importante mencionar que, cuando el FONCA nos otorgó la beca, planteamos trabajar solo con tres museos: Amparo, Laberinto de las Ciencias y las Artes y Mundo Chocolate (MUCHO). Por razones que explicaremos más adelante, no fue posible concluir el plan de trabajo que habíamos preparado con el MUCHO y fue entonces que decidimos invitar al Museo Nacional de las Culturas del Mundo a unirse a nuestro proyecto. Gracias a su interés y entusiasmo pudimos cumplir a cabalidad con los objetivos que queríamos alcanzar desde el inicio.

Para fines de este manual nos parece interesante contar la historia completa de cómo –y hasta dónde-, acompañamos a los equipos de estos cuatro museos en la introducción de la metodología de la interpretación y su evaluación, así como en la conceptualización, diseño y operación de la actividad que eligieron.

El camino fue arduo pero, sobre todo, divertido lo cual queremos consignar en las cuatro partes de este manual:

1 Comprender.

Gracias a la beca del FONCA, y a la colaboración de los equipos de trabajo de los museos, pudimos impartir un taller en el que explicamos los fundamentos de la metodología de la interpretación para el diseño de experiencias y la importancia de su evaluación a lo largo del proceso

Primera lección aprendida: **para utilizar la metodología de la interpretación es necesario que el equipo del museo sea consciente de su situación y capacidad de trabajo**; de los elementos con los que cuenta (público, salas, acervo, personal, recursos económicos, tiempo, capacidad para difundir sus actividades, etcétera). Asimismo, debe tener un *interés real* en transformar sus mecánicas de trabajo.

2 Diseñar.

Con las herramientas de la interpretación en mano, los equipos definieron el público que querían atender, los objetivos de sus recorridos, los mensajes para llevar a casa y la idea rectora con la que querían trabajar.

Segunda lección aprendida, quizá para algunos una verdad de Perogrullo: **trabajar en equipo e integrar a los profesionales de todas las áreas del museo tiene un impacto decisivo en el éxito de la experiencia y es fundamental para que la interpretación sea temática, organizada, relevante y entretenida.**

Al igual que en el caso anterior, para que todo esto rinda frutos es necesario tener un interés genuino por el visitante.

3 Evaluar.

La evaluación nos permite recolectar y analizar de manera sistemática información sobre el impacto que tienen nuestras exposiciones, servicios y programas en la experiencia de los visitantes. De manera particular, nos impide tomar decisiones con base en las apreciaciones personales y comprender que las expectativas del público con frecuencia son distintas a las del personal del museo.

Aunque la importancia de la evaluación en los museos ha quedado demostrada a lo largo de los años, en México sigue siendo una actividad esporádica y que se realiza cuando las actividades están en "piso" o ya concluyeron. Estamos convencidos de que esa es una mala estrategia, que compromete el trabajo de los equipos y el disfrute del visitante. Un ejercicio de "prueba y error", cuyas enseñanzas nunca se documentan e impiden el verdadero aprendizaje a partir de la experiencia.

Tercera lección aprendida: **las experiencias que se evalúan en su proceso de diseño nos ayudan a tomar decisiones informadas, a hacer cambios cuando se requieren y, sobre todo, nos ahorran tiempo, dinero y dolores de cabeza.**

4 Operar.

Para operar cualquier actividad interpretativa de forma exitosa requerimos de la participación de más de un área del museo. Implica tomar en consideración lo aprendido durante la evaluación, estar atento a las necesidades y expectativas de los visitantes y repensar los contenidos para hacerlos cada vez más afines a nuestros públicos.

Cuarta lección aprendida: **poner en marcha un programa o actividad interpretativa requiere de un compromiso total por parte de cada una de las personas que van a intervenir en el proceso.**

Esperamos que la lectura de este manual, y las herramientas prácticas que aquí compartimos, sean útiles para generar una mejor dinámica de trabajo en el museo, lo que seguramente redundará en el diseño de experiencias más memorables para los visitantes.

¿Qué es la interpretación?

La **interpretación** es una herramienta de comunicación que nos permite acercar a las personas al patrimonio natural, cultural e histórico. Como su nombre lo indica, tiene como propósito 'traducir' el lenguaje especializado de los expertos a contenidos y mensajes que cualquier persona puede entender.

Es un proceso dinámico que va más allá de la transmisión de hechos o conocimientos. Su objetivo es *revelar* los significados y valores del patrimonio con el fin de conectarlos con las experiencias previas del público y provocar sentimientos que lo motiven a conservarlo y protegerlo. En este sentido, permite poner en contexto la información para hacerla significativa a los visitantes.

La interpretación no es algo reciente. Surgió a finales del siglo XIX con la creación de los primeros parques nacionales en los Estados Unidos. En 1957 el dramaturgo y filósofo **Freeman Tilden** (1883-1980) publicó *Interpreting Our Heritage* (La interpretación de nuestro patrimonio), que estableció los lineamientos básicos de la disciplina.[1] En esta obra enunció por primera vez los seis principios que desde entonces han orientado la labor del intérprete:

1. *La interpretación es estéril si no se relaciona con la personalidad o experiencia del visitante.*
2. *Interpretar es revelar con base en información.*
3. *Interpretar es un arte (y una combinación de muchas artes).*
4. *La finalidad de la interpretación es provocar, no instruir.*
5. *La interpretación debe abarcar la totalidad, no una parte, y dirigirse al individuo como un todo.*
6. *La interpretación para niños no es un resumen de la presentación para adultos. Requiere un acercamiento completamente distinto.*

En 1997 los especialistas en educación y desarrollo humano **Larry Beck** y **Ted Cable** propusieron una filosofía interpretativa más elaborada.[2] Actualizaron los seis principios de Tilden y agregaron otros nueve que responden a temas de actualidad, como el uso de la tecnología y la obtención de fondos para este tipo de programas. También incorporaron la pasión como un ingrediente esencial para lograr una interpretación poderosa y efectiva.

Es importante mencionar que la interpretación puede ser personal e impersonal. En la primera, una persona interpreta para otras como lo hace una guía, un conferencista, una tallerista, un operador que orienta vía telefónica o en un módulo de informes. En la segunda, la interpretación se traduce en exhibiciones, cédulas, folletos, presentaciones audiovisuales y contenidos web, entre otros.

1 COMPRENDER

Para que un recorrido o una experiencia sean exitosos debemos tener claro de qué recursos disponemos como museo, si el entorno institucional alienta o no el proceso de interpretación y quién es nuestro público (o a quién queremos dirigirnos en particular).

En su libro *The Interpreters Training Manual for Museums*, Mary Kay Cunningham se vale del acrónimo A.R.T. (A.R.TE.) para mostrar que el proceso de planeación para lograr una interpretación efectiva involucra tres aspectos esenciales: las **audiencias**, los **recursos** y las **técnicas**.

"El conocimiento de la audiencia –explica– ayuda a los intérpretes a definir la manera de prepararse y sensibilizarse para establecer conexiones con distintos tipos de visitantes. El conocimiento de los recursos disponibles no solo mejora la calidad del contenido, también involucra a los demás en el proceso de interpretación, y por consiguiente contribuye a generar pertenencia. El conocimiento de técnicas interpretativas exitosas y apropiadas permite a los intérpretes construir sobre sus fortalezas y atraer a distintos públicos."[3]

Según Cunningham, cada museo tiene sus propias historias y su manera de abordarlas a partir de sus colecciones e historia institucional. "Estas historias, la evidencia que las sustentan, y las personas que las cuentan constituyen los recursos del museo –la 'R' del A.R.TE de la interpretación."[4]

Para conocer mejor esas "historias" y contar con más información sobre la institución y sus programas educativos, durante la primera etapa del proyecto llevamos a cabo un **diagnóstico preliminar** con la participación del personal de cada uno de los museos. El Museo Nacional de las Culturas del Mundo fue la excepción, en virtud de que se incorporó casi al final del proyecto.

El diagnóstico consistió en la realización de **entrevistas a profundidad** con integrantes clave de las diferentes áreas de trabajo. Este fue nuestro primer acercamiento para identificar las fortalezas y debilidades de cada institución y conocer su dinámica cotidiana de trabajo.

Las entrevistas a profundidad son una herramienta clave para evaluar, de primera mano, cómo percibe cada profesional su papel en el museo, particularmente en lo que se refiere al diseño, evaluación y operación de los recorridos o actividades interpretativas.

¿Por qué llevar a cabo un diagnóstico preliminar? Porque la experiencia nos indica que en el diseño de las actividades interpretativas participan pocas personas. En el esquema tradicional del museo, que sigue prevaleciendo en nuestro país, la interpretación –si llega a identificarse como tal– es una actividad exclusiva de las áreas de servicios pedagógicos o comunicación educativa, y generalmente se traduce en visitas guiadas o en lo que se ha dado en llamar "actividades complementarias" a las exposiciones.

Realizar un diagnóstico preliminar nos ayuda a descubrir **dónde estamos parados** y si el entorno institucional es el adecuado para desarrollar nuestro proyecto interpretativo. No es raro descubrir programas y exposiciones que dependen exclusivamente de la dirección o los curadores del museo. En ocasiones, se trata de investigadores y académicos especializados que ignoran las necesidades e intereses de la audiencia y la operación cotidiana de la institución. De ahí que la curaduría no se conciba como una labor de interpretación, como tampoco lo son las exposiciones que de ella se desprenden. Con frecuencia, las diferentes áreas trabajan de manera independiente y desarticulada, producto de la cultura institucional o de las urgencias o *bomberazos* que nunca dejan tiempo para lo necesario.

La intérprete y capacitadora norteamericana Lisa Brochu afirma que la planeación efectiva se basa en información. Mientras más sepamos, mayor probabilidad de satisfacer las expectativas de los visitantes. También nos advierte sobre los peligros en los que podemos incurrir durante la planeación. Enunciamos algunos de ellos:

Asumir. Una buena planeación está basada en información fidedigna. Aunque es cierto que la intuición es parte del proceso, hay que evitar las decisiones basadas en suposiciones.

Planear a partir de una anécdota. No debemos caer en la tentación de basar nuestra planeación en lo que cuenta un solo integrante del equipo o en el comentario aislado que dejó una persona en la libro de visitantes. Hay que entrevistar a varios miembros del personal, realizar encuestas con el público y observar con atención cómo se desenvuelven en el museo.

Ignorar los hechos. Cuando en el análisis de la información detectamos que estamos a punto de cometer un error es necesario generar un plan B. Equivocarse es parte del proceso de planeación, es natural y es una experiencia bienvenida cuando aprendemos, mejoramos y seguimos adelante. Ignorar la información con la esperanza de que el error 'se corrija solo', mermará el éxito del proyecto.

Adivinar el pensamiento del otro. La comunicación entre las y los integrantes del equipo es fundamental. Ésta debe ser fluida, honesta y horizontal para evitar malas interpretaciones que puedan afectar al proyecto.

Ignorar a las personas con discapacidad. Las personas sin discapacidad tenemos la tendencia a olvidar temas de accesibilidad y diseño universal. Considerar las necesidades de todos nuestros públicos generará una experiencia exitosa.

En la planeación de nuestras exposiciones, actividades o servicios consultemos a los visitantes con discapacidad o hagamos contacto con organizaciones de la sociedad civil que trabajan con esta población para invitarlos al museo y preguntarles cómo ser más accesibles.

Avanzar sin analizar. A veces, la cantidad de información que hemos reunido puede ser abrumadora. Hay que aprender a tamizar y elegir solo los datos que nos serán útiles para el proyecto. [5]

Nuestro diagnóstico ayudó a los equipos de los museos en diferentes formas:

- Quienes ocupan puestos directivos pudieron reflexionar sobre las fortalezas y oportunidades de la institución, las necesidades y expectativas de su personal, y sobre el público que visita su museo.
- Los equipos de trabajo reflexionaron sobre su papel en el museo y lo que pueden hacer para que la experiencia del visitante sea más gratificante.

El **Museo Amparo**, por ejemplo, se dio cuenta que las decisiones centralizadas limitaban la creatividad y la experimentación; que era necesaria la presencia de más guías, mediadores o intérpretes para satisfacer la demanda del público; que las actividades educativas no siempre respondían al crecimiento del

¿Qué queremos saber?

Hacer un **diagnóstico preliminar** nos ayuda a comprender mejor las características, fortalezas y áreas de oportunidad de nuestro museo, qué programas y servicios ofrecemos y qué público estamos atendiendo. También nos permite reflexionar qué se espera de nosotros como intérpretes o si nuestro entorno institucional reúne o no las condiciones para desarrollar ese tipo de experiencias.

A continuación, sugerimos algunos temas para abordar durante la entrevista:

- *En qué área se desempeña la persona que estás entrevistando.*
- *Desde hace cuánto tiempo.*
- *Cuál es su función.*
- *Qué cosas hace bien su área / museo.*
- *Qué cosas no hace bien su área o el museo, pero podrían mejorar.*
- *Qué sucede fuera del área que puede ser aprovechado para realizar mejor su trabajo.*
- *Qué sucede fuera del área que afecta su desempeño.*
- *Qué puede hacer la persona para mejorar su trabajo.*
- *Qué es lo que más le gusta a esa persona de su trabajo / área / museo.*
- *Qué es lo que menos le gusta de su trabajo / área / museo.*
- *Qué cambiaría de su trabajo / área / museo.*
- *Sobre el público del museo: quiénes son, cómo se les atiende, qué se hace bien, qué puede mejorar, qué debe cambiar.*

museo y que se necesitaban experiencias más innovadoras, diseñadas para atender las necesidades de niños y sus familias, así como las de los jóvenes que visitan el museo.

El diagnóstico preliminar también reveló que el área educativa no participaba en la conceptualización de las exposiciones y que hacía falta dedicar más tiempo a la planeación de los programas y actividades del museo. El equipo detectó que debía ofrecer más actividades para su público joven. De ahí que, para este proyecto, tomaran la decisión de diseñar un recorrido para conquistar el interés de jóvenes entre 15 y 18 años de edad.

Los resultados del diagnóstico inicial también develaron las fortalezas del equipo del museo; las herramientas que les ayudan a llevar a buen puerto sus proyectos: la Coordinación de Interpretación y Difusión ha crecido en los últimos años y ha generado nuevos programas y actividades. En 2017, reestructuró su organigrama con el fin de convertirse en un área de interpretación y articular esa labor con los trabajos de investigación y difusión que venía realizando.

El Museo Amparo cuenta con programas educativos muy consolidados que son reconocidos por el público, como los recorridos y talleres. El equipo es dinámico, comprometido y tiene buena actitud. Los perfiles de sus integrantes son diversos y es evidente su disposición para realizar varias actividades a la vez. Existe un liderazgo y se trabaja en equipo; hay buena comunicación dentro de la Coordinación y el museo cuenta con un programa permanente de capacitación para sus guías.

El Amparo presta especial atención a la realización de actividades para atraer público al museo. Recientemente ha llevado a cabo un trabajo importante y efectivo en su página web y redes sociales.

En general, los servicios que ofrece el museo son del gusto del visitante. En 2017 realizó su primer sondeo anual lo que le permitió contar con información actualizada sobre su público para evaluar las actividades y servicios que ofrece.

El **Museo Laberinto de las Ciencias y las Artes** no contaba, hasta el momento del diagnóstico, con estudios de púbico que le permitieran conocer sus características y evaluar las actividades y los servicios que ofrece.

El diagnóstico preliminar reveló que existía demasiada información en las salas y que, la mayoría, pasa desapercibida para gran parte del público. El equipo descubrió que el diseño de ciertas exhibiciones no siempre traducía adecuadamente los contenidos que quería comunicar. Algunas eran poco intuitivas y requerían de la interpretación de un *huachi* o guía para funcionar. Debido a la naturaleza interactiva del museo, que invita a realizar un recorrido libre, los *clusters* o grupos de exhibiciones con un mismo tema pasaban desapercibidos.

Al igual que en el Amparo, el área educativa de Laberinto se concebía como un "complemento" de las exhibiciones y no como un actor central en la generación de los mensajes y contenidos.

El museo aprovechó esta información para diseñar una actividad que le permitió utilizar algunos recursos que había desaprovechado y que descubrió gracias a la reflexión que hizo en equipo.

Laberinto cayó en la cuenta de que una de sus salas más importantes (*En la Naturaleza*) estaba subutilizada y que era ideal para desarrollar un recorrido para las familias que acuden al museo los fines de semana. Para tal fin, decidió aprovechar los grandes ventanales que miran al exterior, el jardín de cactáceas, las amplias áreas verdes del museo y la vista desde la torre del observatorio. De este modo, la nueva propuesta interpretativa incorporó el paisaje que había pasado por alto el discurso museográfico de la sala.

Para planear el recorrido el equipo echó mano de lo que la evaluación detectó como fortalezas: la estructura temática de las salas del museo es clara y el público cuenta con amplia información durante su visita. Todas las exhibiciones interactivas funcionan y se encuentran en buen estado.

Laberinto de las Ciencias y las Artes cuenta también con un área educativa importante y con amplia experiencia en atención al público, sobre todo en el trato con docentes y grupos escolares. Tienen programas educativos muy consolidados que son reconocidos por sus visitantes, como los recorridos, talleres, actividades artísticas y la Noche Astronómica.

El museo posee un equipo dinámico, comprometido y con buena actitud. Es entusiasta y está ávido por hacer y aprender. Está dispuesto a escuchar y proponer ideas. Existe un liderazgo efectivo que se ejerce en forma horizontal lo que ayuda a las relaciones cordiales y a que todos se apoyen entre sí.

Tratar con el público es una de las motivaciones clave del área educativa y por ello cuenta con un importante número de guías, a los que capacita de forma permanente.

El diagnóstico de **Mundo Chocolate o Museo del Chocolate** (MUCHO) fue revelador porque puso en evidencia los motivos por los cuales fue imposible concluir el proyecto que planteamos en conjunto.

El MUCHO es una organización de la sociedad civil que trabaja en una hermosa casona porfiriana de la colonia Juárez, en la Ciudad de México. Debido a que es un recinto pequeño y con una temática especializada cuenta con un personal bastante reducido. Cada uno de los miembros del equipo desempeña por lo menos dos actividades dentro del museo.

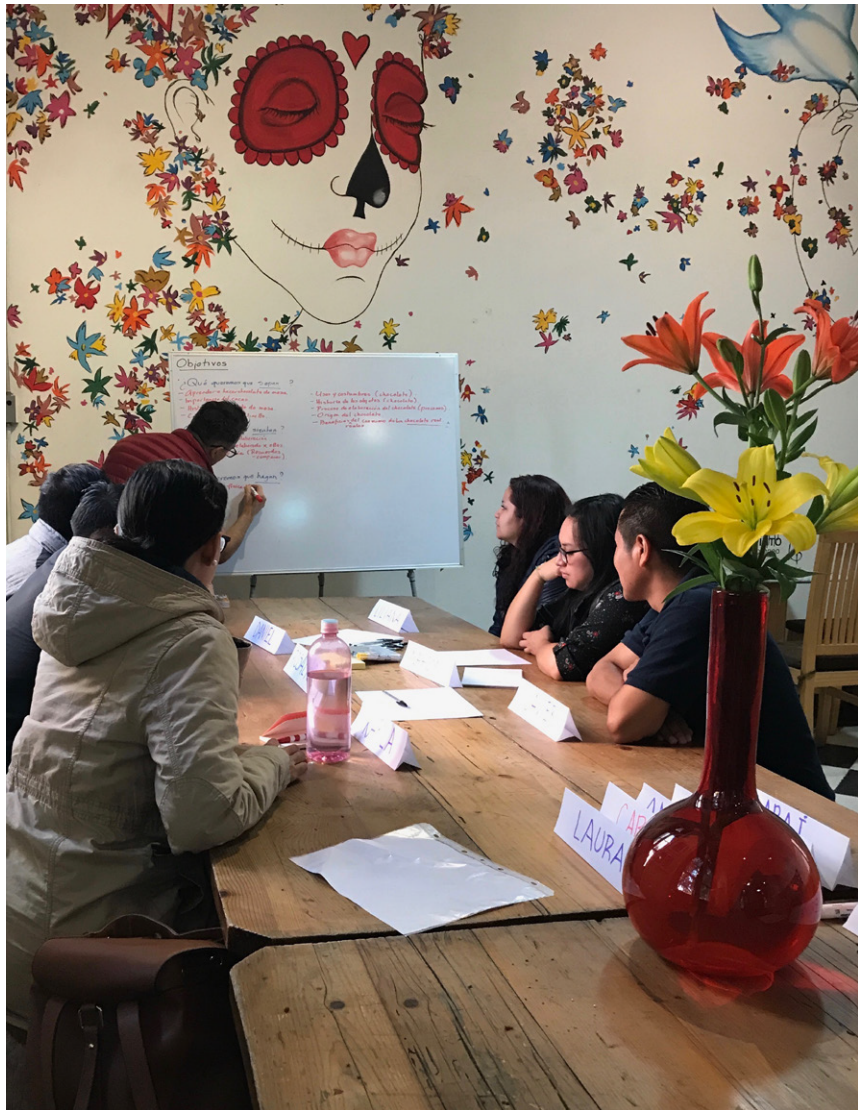
El equipo del MUCHO está integrado por mujeres y hombres jóvenes, entusiastas y brillantes que requieren de mayor cohesión y definición de funciones. La estructura y la dinámica

actual dificultan la comunicación efectiva entre el personal, lo que le impide trabajar en equipo para desarrollar mensajes comunes. Urge, por ejemplo, contar con un guion base para homologar la información que se da al visitante, así como dedicar tiempo para desarrollar un programa permanente de capacitación. En opinión del propio equipo del museo ya es tiempo de renovar, unificar y reforzar los contenidos para comunicarlos de manera más efectiva.

El diagnóstico inicial reveló una verdad fundamental: el MUCHO requiere de una *genuina voluntad* para abrir espacios y generar experiencias afines con la interpretación. Esta fue la razón por la que, de manera conjunta con la Dirección General del museo, decidimos suspender el proyecto en este recinto.

La interpretación funciona mejor ahí donde es reconocida como una prioridad a la que vale la pena dedicarle tiempo; donde la estructura es horizontal; donde la comunicación es abierta y donde la aportación del público es vista como algo relevante y no solo como un argumento más en el discurso de la institución.

Si bien el MUCHO no está listo, por el momento, para desarrollar proyectos basados en la metodología de la interpretación estamos seguros que es capaz de lograrlo. El propio diagnóstico puso en evidencia que este museo y su temática son únicos. Que cuenta con un equipo solidario y comprometido que disfruta de su trabajo y le apasiona el tema del museo: el chocolate.



El MUCHO ofrece una experiencia sensorial que va más allá de la información. Aprovecha su temática y le da valor agregado con una oferta de talleres, catas, exposiciones temporales, conferencias, una chocolatería y una tienda.

Así las cosas, y con el fin de cumplir nuestro compromiso con el FONCA, buscamos el apoyo de la Dirección General del **Museo Nacional de las Culturas del Mundo** (MNCM), quien aceptó gustosa nuestra invitación a sumarse al proyecto.

El psicólogo en comunicación **Sam Ham** define la interpretación como un proceso de comunicación que tiene 4 características básicas: es **temática, organizada, relevante** y **amena** (TORA).

Programas exitosos - familias
Atención psicológica
Fraccionamientos privados
Africam Safari
Coca-Cola
Reploy Theatre Company
KFC / McDonald
Recreación / Entretenimiento
Economía
Experiencia / Emociones
Convivencia
Aprendizaje
Seguridad
Relación con la naturaleza
Romper la rutina / Relajación
Novedad
Cuentan con auto
NSE Medio-Alto
Herdónez
Parque
Restaurante
Visitar a la familia extendida

2 DISEÑAR

Diseñar un recorrido es poner manos a la obra; para ello hay que trabajar en la construcción de los objetivos, los mensajes para llevar a casa y la idea rectora o "gran idea". A partir de los mismos definiremos qué queremos decir durante la experiencia que vamos a desarrollar; es decir, la historia que queremos contar.

A diferencia de la planeación tradicional de las exhibiciones, que privilegia la información o los contenidos, la metodología de la interpretación define en primera instancia los **objetivos**, los **mensajes** que se quieren comunicar y el **público** al que van dirigidos.

En su primer principio, Freeman Tilden nos dice que la interpretación es estéril si no se relaciona con la personalidad o experiencia de nuestros visitantes. Desde esta perspectiva, es imprescindible que nos preguntemos constantemente *quién es nuestro público, por qué nos visita, qué hace en el museo y qué cree que le aporta esa experiencia*. Estos cuestionamientos pueden involucrar a los visitantes asiduos, considerar diversos públicos, o referirse exclusivamente a la audiencia primaria que decidimos atraer a nuestro programa interpretativo.

Durante el proceso de planeación y diseño es muy importante indagar lo más posible sobre los usuarios o destinatarios de nuestra actividad. Revisar e integrar la **información primaria** que se encuentre a nuestra disposición: conversar con el equipo de trabajo; hablar con los guías y/o al personal que tiene contacto directo con el público (taquilla, guardarropa, vigilancia, biblioteca, restaurante, tienda, etcétera); acudir a las salas y observar cómo se comportan los visitantes o incluso entrevistarlos. De igual forma, y en caso de que existan, consultar las evaluaciones o los estudios de público con los que cuenta el museo.

También es necesario revisar las **fuentes secundarias**: estudios realizados por otros museos, instituciones o empresas que hayan desarrollado actividades similares a la nuestra, así como investigaciones de mercado elaboradas por instancias públicas y privadas sobre el tipo de visitantes a los que queremos atender (familias, niños, jóvenes, adultos mayores, etcétera).

Como parte de los talleres que impartimos al inicio de este proyecto, los museos involucrados **definieron la audiencia** que querían atender con el recorrido que iban a diseñar. Como comentamos, el Amparo decidió atraer a jóvenes entre 15 y 18 años y Laberinto al público familiar –una categoría aún no reconocida del todo en nuestro país–. El MNCM apostó también por los jóvenes, pero de 18 a 25 años de edad.

Para ayudarlos a conocer más sobre sus públicos meta y reflexionar sobre sus necesidades, expectativas, gustos y preferencias, realizamos una dinámica que adaptamos de las estrategias desarrolladas por Jake Knapp, en su libro *Sprint*. El ejercicio propuesto se basa en la metodología del pensamiento de diseño o *design thinking*.[6] Es muy fácil de hacer y requiere de pocos recursos materiales. Lo que sí exige es tiempo y dedicación por parte del equipo del museo.

Detectar y analizar

Para llevar a cabo este ejercicio solicitamos a los participantes del taller que, previo a la sesión de trabajo, buscaran en línea ejemplos de programas, productos o servicios atractivos y exitosos para su público meta. Los casos seleccionados no tenían que ser de museos o instituciones culturales, aunque también podía ser el caso.

El equipo del **Museo Nacional de las Culturas del Mundo** (MNCM), hizo una selección muy interesante de temáticas atractivas para los jóvenes que quería atender durante el recorrido que estaba diseñando.

Durante la sesión pedimos a cada uno explicar, en un máximo de tres minutos, qué actividad eligieron y por qué. Sus opciones se anotaron en una hoja de rotafolio para que quedaran a la vista de todos. Cuando completaron esa tarea, los ayudamos a resaltar y separar las palabras clave.

Aquí los casos presentados:

Memes y Snapchat. Los eligieron porque los jóvenes los usan para comunicarse. *Snapchat* les permite tomar fotos, usar filtros, formar parte de una comunidad y convivir con personas dentro y fuera del país. Los memes son creativos, una forma de expresión, un conector de generaciones y una actividad que se puede aplicar para dar a conocer las piezas de un museo.

Corona Capital y Vive Latino. Citaron estos festivales musicales por ser eventos versátiles, donde los jóvenes se reúnen con sus amigos en espacios abiertos, masivos, para escuchar música de distintos grupos y géneros. También son un medio de integración entre generaciones.

Victoria Volkova y **Yuya**. Desde su punto de vista estas *youtubers* ilustran la diversidad. Ambas generan empatía porque resuelven dudas, hablan sobre sexualidad, conciencia social e incluso dan consejos de belleza. En el caso de Volkova llamó su atención el tema de la transexualidad y el cambio físico. El hecho de ser una persona inclusiva, alegre, cercana, valiente y atrevida que se acepta como es. El *videoblog* de Yuya sobre la copa menstrual muestra un producto ecológico, reutilizable, cómodo y novedoso. Destacaron la capacidad de esta conductora para llegar a todas las edades, en forma coloquial y amena.

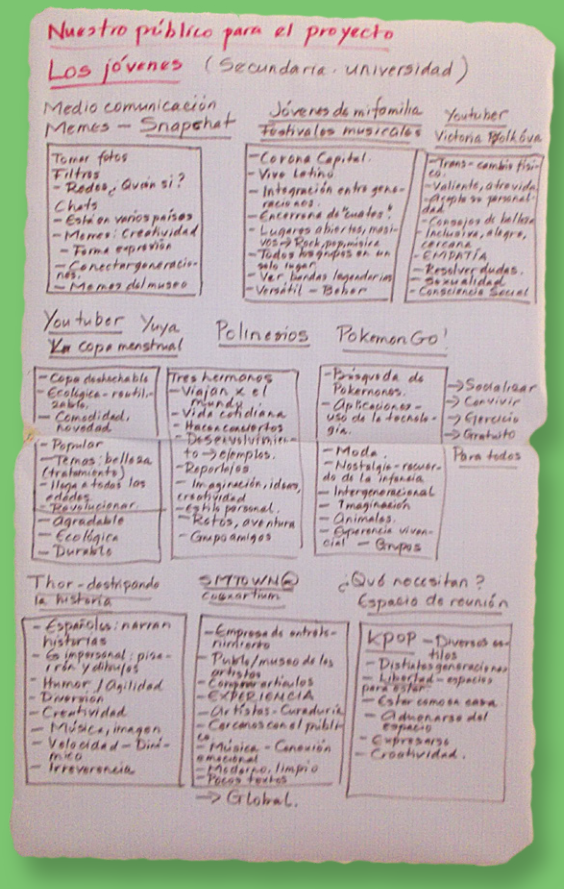
Los Polinesios. Tienen un canal en *YouTube* desde donde narran sus viajes por el mundo y hacen conciertos. Son hermanos pero parecen un grupo de amigos que se reúnen para contar historias con imaginación, creatividad y estilo personal.

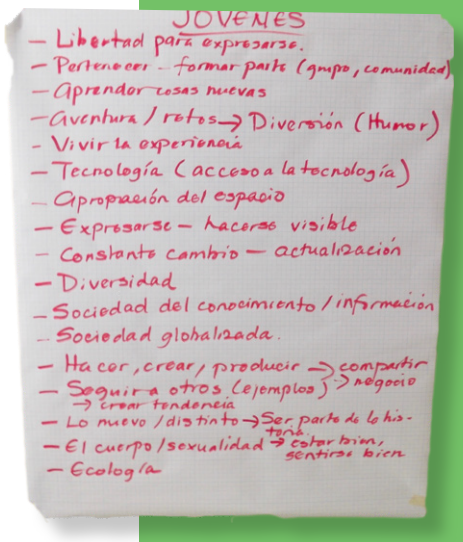
Pokémon Go. Es una aplicación para teléfonos celulares que promueve la búsqueda de *pokemones* en espacios abiertos y cerrados. Para poder jugar hay que saber de tecnología. Aunque es intergeneracional, para algunas personas despierta la nostalgia de cuando coleccionaban *pokemones* en forma física. Es una experiencia vivencial que se puede jugar solo o en grupo. Además, alienta la convivencia y es gratuita.

Destripando la historia. Es una serie española de videos musicales que parodia la historia. Durante el ejercicio se habló específicamente sobre el dedicado a Thor, donde usan un pizarrón para ilustrar con plumones el mito de este dios. En el video destacan la agilidad del relato, el humor, la irreverencia, la creatividad y la música.

SMTOWN@coexartium. Es un parque temático coreano que gira alrededor de sus estrellas juveniles. Ofrece una experiencia muy cercana al público. Propicia las conexiones emocionales a través de la música y la selección de retratos, objetos y parafernalia. Además, los jóvenes pueden adquirir artículos promocionales de los artistas.

K-POP. Es un género musical surcoreano que incorpora varios estilos: pop, rap, electrónica, jazz, entre otros. Es muy escuchado y visto, principalmente, en redes sociales . El equipo destacó la diversidad de estilos que interpretan para distintas generaciones, así como la forma como se adueñan del espacio, las estrategias que utilizan para expresarse, su libertad y creatividad.





Para concluir el ejercicio, el equipo reflexionó sobre lo que era común a todas las experiencias y por qué eran atractivas para ese tipo de público. Después conversaron sobre cómo incorporar sus hallazgos en el diseño de la actividad. Concluyeron que era importante que los jóvenes:

- *Se sintieran empoderados y se adueñaran del espacio.*
- *Se movieran con rapidez para conocer distintas áreas del Museo.*
- *Pudieran expresarse y aprender cosas nuevas.*
- *Participaran en actividades que les permitieran crear, convivir y compartir.*
- *Se divirtieran.*
- *Se sorprendieran.*
- *Involucraran dos o más sentidos.*
- *Vivieran su experiencia como una aventura llena de retos interesantes.*

Reflexionar sobre las características, los intereses y necesidades de las audiencias es fundamental para la planeación, diseño y desarrollo de cualquier proyecto basado en la metodología de la interpretación porque nos ayuda a hacer relevantes los contenidos que queremos comunicar. Como explica Sam Ham, la interpretación es *relevante* cuando adquiere significado para el visitante y puede relacionarla con sus conocimientos o experiencias previas. En la medida que la asimila a sus propios principios, valores y creencias, se transforma también en algo *personal*; en una experiencia emocional y no solo intelectual.[8]

> "La información que de verdad es relevante para nosotros posee dos cualidades: es significativa y es personal (…) La información resulta significativa porque somos capaces de conectarla con algo que ya está en nuestra mente (…) Que sea significativa es solo la mitad del desafío para que la interpretación sea relevante. La otra mitad es que sea personal (que toque el ego) (…) los intérpretes no solo deben encontrar una manera de enlazar la información que se presenta con algo que el público ya conozca, sino también con algo que le importe."
>
> **Sam Ham**[7]

Ahora hablemos sobre los **objetivos**. La metodología de la interpretación exige que planteemos, primero, los objetivos de nuestro programa interpretativo. ¿Cómo saber si lo que hicimos tuvo éxito? ¿Si el visitante se llevó o "aprendió" lo que queríamos? No es raro que diseñemos e implementemos actividades educativas sin tener claro a dónde queremos llegar. De esta forma, los recorridos, talleres y hasta las exposiciones se desarrollan a partir de una idea general preconcebida y se llenan de información o actividades que se agotan en sí mismas. Definir los objetivos desde el principio nos ayudará a ser exitosos en los procesos de evaluación. Por eso, es muy

importante que, además de ser claros y específicos, los comparta el grupo de trabajo.

Para apoyar a los equipos de los museos a establecer los objetivos de sus recorridos, les pedimos responder tres preguntas, tomando en cuenta lo que deseaban que se llevaran sus visitantes:

¿Qué quiero que sepan?

¿Qué quiero que sientan?

¿Qué quiero que hagan?

Hacer estas tres preguntas nos permite ponernos desde el principio en los zapatos del visitante. Además, nos sitúa en una perspectiva más humana con relación al proceso de aprendizaje, ya que éste no ocurre solamente a través de lo que pasa por nuestro entendimiento, sino a partir de lo que nos emociona o resulta significativo y la forma en que interactuamos y nos apropiamos del conocimiento.

Coincidimos plenamente con Deborah L. Perry cuando aboga por una definición amplia del aprendizaje en el museo: "porque el aprendizaje –dice– es un proceso activo de construcción de significados, que incorpora experiencias de distinto tipo, como la recepción pasiva, la creación narrativa, la construcción activa y la negociación. El aprendizaje, en este contexto, implica la adquisición de conocimientos, pero no está limitado ni definido por ella." Aprender en el museo es un proceso interactivo de involucramiento físico, emocional, intelectual y social.[9]

Casi siempre, el personal del museo responde fácilmente a la primera pregunta, que tiene que ver, precisamente, con la información o los datos duros que desea compartir. Tampoco le resulta complicado reflexionar sobre lo que quiere que el visitante haga –las interacciones o actividades en las que participará–. De hecho, es muy común que tanto educadores como museógrafos –cada uno en su ámbito particular– comiencen a diseñar desde el momento mismo en que en que piensan o escuchan las ideas iniciales de un proyecto. Esta tentación no les deja tiempo para pensar en la idea rectora ni articular los mensajes que, como veremos, son los *cimientos* del diseño interpretativo.

La pregunta más difícil de responder es la segunda. No estamos acostumbrados a tomar en cuenta lo que queremos que nuestros visitantes *sientan* como producto de su experiencia o de su interacción con los contenidos del museo. Es paradójico que no nos cuestionemos por qué nos resulta tan complicado transmitir la pasión que nos despierta nuestro trabajo o la relevancia de ciertos temas, no a partir de la perspectiva cognitiva sino desde los sentimientos o emociones que podrían despertar en nuestro público.[10]

Las respuestas del Museo Amparo

Durante el proceso de diseño de su recorrido, el **Museo Amparo** respondió de la manera siguiente:

¿Qué quiero que los visitantes sepan?

Que el museo cuenta con un acervo importante, integrado por su edificio y colecciones.
Que es un espacio en el que siempre encontrarán algo de interés.
Que el museo organiza exposiciones temporales y actividades educativas diversas.
Que es un lugar para generar ideas.

¿Qué quiero que sientan?

Comodidad.
Pertenencia.
Libertad.
Estimulados creativa e intelectualmente.
Dueños de su experiencia.

¿Qué quiero que hagan?

Actividades interactivas que le permitan interpretar el acervo del museo.
Que puedan relacionar la información con su realidad y vida cotidiana.
Que se apropien del museo.
Que regresen.

A partir de esa reflexión, el equipo pudo redactar los objetivos de su actividad considerando los tres niveles:

Objetivos

- *Que los jóvenes de 15 a 18 años conozcan el Museo Amparo, su labor y las actividades que realiza.*
- *Generar una experiencia significativa de aprendizaje, mediante el uso de historias y el desarrollo de actividades interactivas y participativas.*
- *Que identifiquen el Museo Amparo como un espacio creativo y abierto a la participación, en el que pueden vivir experiencias diferentes y compartir sus ideas.*

Otro ejercicio interesante fue pedir a los participantes que reflexionaran sobre los **temas** o **tópicos** relacionados con su interpretación. En todos los casos, deberían apegarse a los objetivos planteados y ser de interés para el público que habían decidido atender. Una vez más, recurrimos a las estrategias del pensamiento de diseño. Esta vez les pedimos enunciar el mayor número de temas posibles para explorar de manera conjunta todas las opciones. La intención es que cada quien plantee libremente sus ideas, para después converger y elegir las que respondan mejor a los objetivos del recorrido.

Voto por voto. Los temas del MUCHO

Cada persona debe usar un *post-it* para anotar un tema afín con el objetivo del proyecto. La dinámica debe ser breve, alentar la creatividad, el trabajo en equipo y la generación del mayor número de ideas posible, sin importar si son descabelladas.

Cuando los participantes han terminado, los temas son analizados en equipo, discutidos y ordenados por categorías.

Los temas más relevantes para el equipo del **MUCHO** fueron:

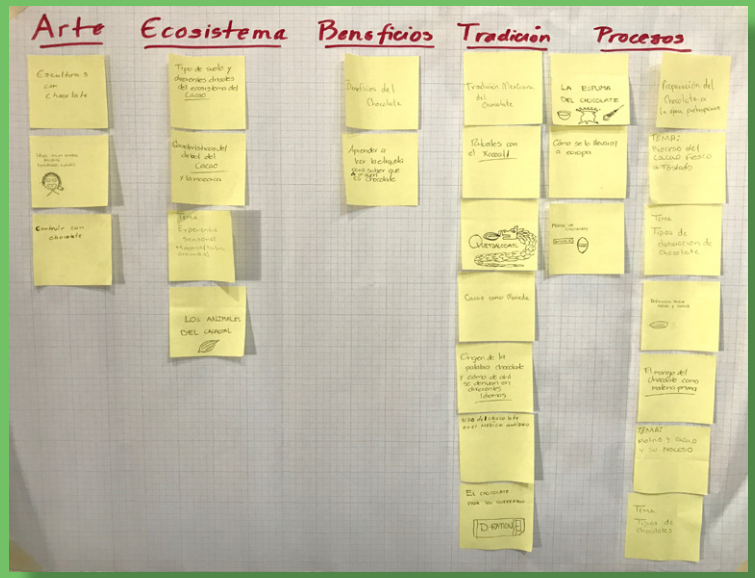
Arte
Esculturas con chocolate.
Construir con chocolate.
Usos del chocolate en el medio artístico.

Ecosistema
Los animales del cacaotal.
Características del árbol del cacao y su mazorca.
Experiencia sensorial (ver la mazorca, tocarla, olerla, probarla).
Tipo de suelo y diferentes árboles del ecosistema del cacao.

Beneficios
Beneficios del chocolate para la salud.
Aprender a leer las etiquetas para saber el contenido de cacao en los productos.

Tradición
Tradición mexicana del consumo de chocolate.
Rituales con xocoatl vinculados a Quetzalcoatl.
Origen de la palabra chocolate.
El cacao como moneda.
Usos que los mexicanos antiguos hacían de la semilla del cacao.
El chocolate para los guerreros prehispánicos.
Usos y transformación del chocolate en Europa.
La espuma del chocolate (significados por estado del país).

Procesos
El proceso del molido del cacao.
Preparación del chocolate en la época prehispánica.
Tipos de elaboración del chocolate.
Proceso del cacao fresco a tostado.
Tipos de chocolate.
El manejo del chocolate como materia prima.



Al final, cada participante vota por las tres propuestas que le parecen más atractivas, utilizando etiquetas adhesivas de colores.

El equipo del MUCHO decidió quedarse con las siguientes opciones:

Temas
- **Tradición** – Origen del chocolate.
- **Procesos** – Características y usos del cacao y el chocolate.
- **Beneficios del chocolate** – Mitos asociados al producto.

Una vez que el equipo tiene claros los temas o tópicos, es tiempo de trabajar la **idea rectora** y los **mensajes para llevar a casa.**[11]

La **idea rectora** o gran idea es una oración –o afirmación– que resume el alcance y propósito de nuestro recorrido, programa o exhibición. Es el mensaje principal que queremos comunicar. Responde a la pregunta: *si quisiera que el visitante recordara una sola cosa acerca de la experiencia, ¿cuál sería?*

Como explica Beverly Serrell: "[…] es una oración completa, simple y activa que identifica un sujeto, una acción (el verbo), y una consecuencia (¿y eso qué?). Es una gran idea, no cuatro. Es la primera cosa que el equipo, en conjunto, debe escribir para hacer una exposición. La gran idea es *grande* porque tiene una cualidad significativa fundamental que es inherente a la naturaleza humana.

La definición de la gran idea, escrita como tal sería: *la gran idea ofrece un enfoque claro al equipo encargado de una exposición durante su desarrollo, pues enuncia de manera clara y en una oración simple el alcance y propósito de la misma."*[12]

El que la idea rectora esté escrita en un tono coloquial, ayuda a que sea *fácil* de recordar tanto para el intérprete como para el público. El que apele a sentimientos, comportamientos o valores inherentes al ser humano, la vuelve *significativa*.

También es fundamental que aborde información importante, revele una nueva perspectiva o se concentre en los aspectos memorables de un tema, con el fin de que se traduzca en una experiencia *emocionante y atractiva.*

Una idea rectora eficaz no solo nos permite delimitar la naturaleza del proyecto y compartir una misma visión, también nos obliga a ponernos desde el principio en el lugar de nuestros visitantes.[13]

Como su nombre lo indica, los **mensajes para llevar a casa** son las ideas que queremos que el visitante haga suyas como resultado de la experiencia que vamos a diseñar. Se desprenden de la idea rectora, a la que *complementan y refuerzan*. Son las piezas a partir de las cuales construimos el discurso de nuestro programa interpretativo. Identificar estos mensajes nos ayuda a ser concretos, a no "echar rollo" y a priorizar la información que *debemos* comunicar. Al igual que la idea rectora, deben ser relevantes, claros y estar escritos en un lenguaje familiar para el público.

¿Por qué es importante que el equipo desarrolle los mensajes para llevar a casa? Los estudios han demostrado que la cantidad de información, y la forma en que la organizamos, determina que la comprendamos y utilicemos adecuadamente. Por lo general, los seres humanos tenemos una capacidad de atención limitada y una escasa memoria a corto plazo. Como la mayoría de las personas solo podemos manejar o retener tres (más menos dos) unidades de información al mismo tiempo, es importante tratar de agrupar los contenidos que queremos comunicar en un máximo de *cuatro mensajes* a fin de conservar el interés y la atención de los visitantes.

Al esforzarnos por definir los mensajes para llevar a casa, no solo consideramos las necesidades del público, también estamos ordenando y jerarquizando nuestra información. Estamos construyendo la secuencia de la historia que queremos contar. Cuando el propio Freeman Tilden afirma que la interpretación "debe abarcar la totalidad, no una parte, y dirigirse al individuo como un todo", no quiere decir que el intérprete esté obligado a reunir los conocimientos disponibles acerca de un tema. No solo le sería imposible; el visitante tampoco podría procesarlos. Como explican Larry Beck y Ted Cable: "los intérpretes deben ser selectivos al decidir que 'partes' presentar para hacer un todo. Dada la reducida capacidad de la memoria humana, debieran limitarse a presentar solo los conceptos importantes. Sin embargo, no es raro ver cómo ofrecen al público infinidad de datos inconexos."[14]

La interpretación es *temática* cuando hay un mensaje claro. Cuando los visitantes comprenden de qué va la historia que estamos contando. Para ello es importante tener claro un principio, un final y un mensaje o moraleja. Si la experiencia carece de estos ingredientes la pregunta de los visitantes al final del recorrido será: *¿y esto a mí qué?* [15]

> "La interpretación es temática si contiene un tema; es decir, si usted la construye en torno a la idea principal que quiere transmitir."
>
> ***Sam Ham***[16]

La redacción de la idea rectora y de los mensajes es un ejercicio creativo que requiere de paciencia, dedicación y trabajo de equipo. Es un proceso de generación de ideas que involucra el diálogo, la discusión de múltiples alternativas y la capacidad de síntesis, por eso es deseable que sea producto de una reflexión grupal, cuando eso es posible.

Con frecuencia, los resultados de esta labor pueden parecer demasiado simples u obvios, sobre todo para los que no han aplicado esta metodología. Nada más alejado de la realidad. A lo largo de los años nos hemos topado con investigadores, académicos y especialistas a los cuales se les dificulta enormemente no solo resumir y organizar sus ideas, sino traducirlas en un lenguaje accesible para un público no especializado.

De ahí la importancia que el conocimiento, manejo y dominio de las herramientas de la interpretación sea entendida como una de las competencias clave de los profesionales de museos. Dado que los intereses del museo y los de sus visitantes no siempre coinciden, nuestra labor como intérpretes es servir de *puente*; conectar los mensajes que queremos comunicar con el mundo y la realidad de nuestras audiencias.

De los mensajes a la idea rectora

La metodología de la interpretación recomienda desarrollar primero la idea rectora; sin embargo, la experiencia de trabajo nos ha enseñado que es preferible comenzar con los **mensajes para llevar a casa.**

En virtud de que nuestro sistema educativo no nos prepara para estructurar y sintetizar las ideas, es más fácil que el equipo del museo llegue a la idea rectora si reflexiona primero sobre los objetivos y temas que ha planteado, e intenta luego definir los mensajes clave que quiere que el público se lleve durante la visita. Es momento de ligar los ejercicios que hemos realizado: **objetivos de la actividad + temas = mensajes para llevar a casa.**

El personal de **Laberinto** redactó estos objetivos para su recorrido:

- *Que las familias conozcan qué es un ecosistema y valoren su importancia en la naturaleza.*
- *Que sientan orgullo y admiración de formar parte de la naturaleza y comprendan que el cuidado de los ecosistemas es importante para nuestra propia supervivencia.*
- *Generar una experiencia significativa de aprendizaje, que propicie el diálogo, el trabajo en equipo y la interacción familiar, a partir de las exhibiciones y el uso de recursos de los ecosistemas de la región.*

Luego identificó los temas o tópicos siguientes:

- Ecosistema.
- Diversidad.
- Conexiones / relaciones.
- Pertenencia.
- Orgullo / admiración.
- Acciones a favor de la naturaleza (individuales, colectivas).
- Familia (como analogía del ecosistema).

Para redactar los **mensajes para llevar a casa**, el equipo retomó y discutió los objetivos y temas que había trabajado e intentó reagrupar la información en bloques fáciles de reconocer por el público. Identificó tres grandes grupos:

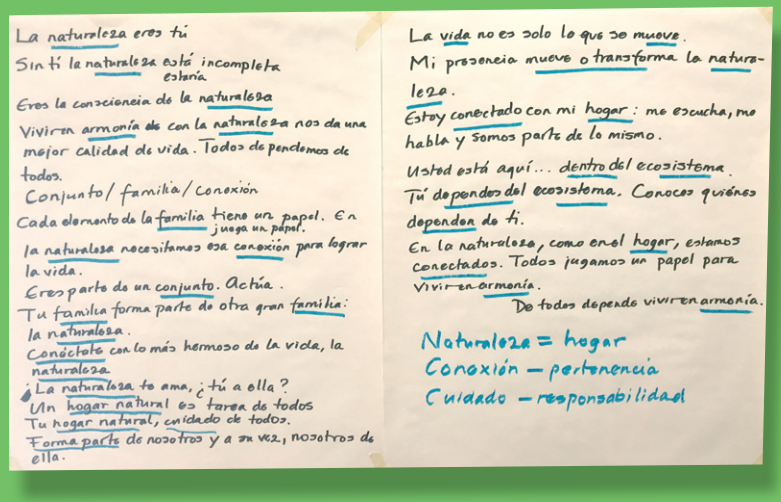
1. Ecosistema / Diversidad / Interacciones / Familia
2. Pertenencia / Orgullo / Admiración
3. Acciones a favor de la naturaleza / Familia

A partir de estos elementos, los participantes reflexionaron en torno a la historia que querían contar durante la visita y, poco a poco, fueron dando forma a cada uno de los mensajes de su interpretación:

1. **En la naturaleza, todos dependemos de todos.**
2. **La naturaleza está en mí, yo estoy en la naturaleza.**
3. **Si protejo la naturaleza me protejo a mí mismo.**

Decidieron que la familia era un recurso que podría estar presente a lo largo del recorrido e ilustrar, por ejemplo, los temas de interacción, pertenencia y acciones a favor de la naturaleza. Asimismo, como veremos más adelante, era un *intangible* con el que fácilmente podría relacionarse el público meta de la visita.

Estos tres mensajes sirvieron de base para discutir y redactar la **idea rectora.** A pesar de que el equipo ya contaba con el planteamiento básico de su historia, le costó trabajo traducirlo en un enunciado que fuera claro, sencillo y fácil de recordar. La imagen que se incluye a continuación da cuenta de parte de ese proceso:



Al final, los participantes escribieron la siguiente **idea rectora** para su proyecto:

La naturaleza es nuestro hogar. Su armonía depende de nosotros.

Esta "gran idea" sirvió de base para redactar el *brief* o **resumen** de la actividad, así como el primer planteamiento del **guion**. Con todo, sufrió modificaciones como resultado de la evaluación formativa de la visita. Nada está escrito en piedra durante la fase de diseño de la experiencia.

Una vez establecidos los objetivos, temas, mensajes y la idea rectora, estamos listos para empezar a construir lo que será el **guion** de la experiencia. Para tal fin, proponemos dos formatos de trabajo, cuya versión última incluimos en el apartado documental de este *Manual*. Ambos instrumentos nos permiten retomar e integrar la información que generamos durante la primera etapa, pero nos invitan a profundizar un poco más en el diseño de nuestra experiencia interpretativa.

El **formato 1** nos pide redactar primero las **ideas principales** de cada uno de los mensajes para llevar a casa que establecimos previamente.

Este ejercicio le da una secuencia lógica a la información que vamos a desarrollar para integrar nuestro guion final, de manera que sea más comprensible y fácil de seguir por el público. Nos permite *organizar* mejor las ideas, evitar repetirlas e incluir solo las que necesitamos para cumplir con nuestros objetivos de interpretación. En la medida que demos prioridad a lo que *debemos* comunicar, sobre lo que *podemos* o *queremos* comunicar, evitaremos el desgaste y aburrimiento de los visitantes.

> "La interpretación es **organizada** cuando se presenta de una manera fácil de seguir. Otra forma de presentar esta idea es que la interpretación, cuando está bien hecha, no requiere mucho esfuerzo por parte de la audiencia."
>
> ***Sam Ham***[17]

El primer formato nos invita a responder, nuevamente, a las preguntas: qué quiero que el visitante sepa, sienta y haga, pero referidas esta vez a cada una de las ideas principales que hemos definido. De este modo, los contenidos propuestos no se desarrollan en abstracto, sino de manera paralela a las actividades que se realizarán y en consonancia con las emociones que queremos despertar en nuestro público.

Es importante mencionar, por último, que el formato también considera los **recursos** con los que cuenta el equipo para desarrollar la experiencia; es decir, el personal, la información, los materiales y/o los objetos que tiene a la mano para generar y respaldar su interpretación.

La cuna de los museos. El ejemplo del Museo Nacional de las Culturas del Mundo

Para llenar el **formato 1**, el personal del Museo Nacional de las Culturas del Mundo retomó la idea rectora y los mensajes para llevar a casa que había desarrollado durante las primeras sesiones de trabajo:

Idea rectora

El Museo Nacional de las Culturas del Mundo es la cuna de los museos de México. Un caleidoscopio que nos revela distintas visiones del mundo.

Mensajes para llevar a casa

1. *El MNCM es la cuna de los museos de México.*
2. *Las personas tenemos distintas maneras de entender el mundo.*
3. *A pesar de nuestras diferencias, todos tenemos algo de héroes.*

En consonancia con la metodología propuesta, primero definió las **ideas principales** que podrían servirle para desarrollar los contenidos correspondientes a cada uno de esos mensajes:

Mensaje 1:
El MNCM es la cuna de los museos de México.

Ideas principales:

1.1 Este edificio fue sede del primer museo Nacional de México.
1.2 Varios museos nacionales surgieron a partir de las colecciones del Museo Nacional.
1.3 La vocación del MNCM es la difusión de las culturas del mundo.

Mensaje 2:
Las personas tenemos distintas maneras de entender el mundo.

Ideas principales:

2.1 Los seres humanos tenemos muchas cosas en común, aunque pensemos y nos expresemos de distinta manera.
2.2 Las diferencias entre culturas nos enriquecen.

Mensaje 3:
A pesar de nuestras diferencias, todos tenemos algo de héroes.

Ideas principales:

3.1 Todos tenemos algo de héroes.

Después, para cada una de las ideas planteadas, respondió las preguntas: ¿qué quiero que el visitante sepa / sienta / haga?, y reflexionó acerca de los recursos disponibles.

Pongamos como ejemplo la idea 1.1: *Este edificio fue sede del primer museo Nacional de México*. El equipo llenó el formato de la siguiente manera:

¿Qué quiero que el visitante sepa?

- Que en este edificio se fundó el primer museo nacional de México.
- Que aunque hubo una propuesta anterior, no se trató de un museo abierto al público.
- Que entienda las características de un museo nacional.
- Que en este lugar surgieron los estudios de antropología y arqueología.
- Que el Museo Nacional fue un museo general porque abarcaba todas las ramas del conocimiento.

¿Qué quiero que el visitante sienta?

- Asombro al descubrir que está de visita en el lugar que fue la cuna de los museos mexicanos.
- Emoción al viajar en el tiempo con ayuda de la retrofotografía y darse cuenta cómo eran algunas salas y escuchar anécdotas del primer museo nacional.

¿Qué quiero que el visitante haga?

- Que participe en la técnica de animación de museos denominada retrofotografía con la guía de un intérprete vestido con ropa de la época de la fundación del Museo Nacional (1867).
- Que, en tres equipos, los visitantes observen las retrofotografías.
- Que ubiquen los tres lugares del museo que describen las retrofotografías.
- Que escuchen la historia de los espacios del museo donde se encuentran.

Recursos

- Patio.
- Biblioteca.
- Antigua sala de Monolitos.
- Intérprete disfrazado o con algún accesorio de época.
- Retrofotografías (fotos de época).
- Anécdotas y datos curiosos sobre el Museo.

Como sucedió con Laberinto, algunos de los contenidos propuestos se modificaron tras la evaluación formativa, pero la estructura básica de la historia quedó definida.

El **formato 2** nos ayuda a seguir profundizando en nuestra interpretación. Las primeras dos columnas recuperan las ideas principales y los objetivos planteados para cada una de ellas, a partir de las preguntas que respondimos en el formato anterior. Adicionalmente, nos pide desarrollar con mayor detalle los **contenidos** que deseamos comunicar, así como reflexionar sobre lo que esa información tiene de **extraordinario** y los posibles conceptos **intangibles** o **universales** a los que nos remite.

Como ya dijimos, el verdadero papel del intérprete es revelar información de una manera personal y significativa. El Servicio de Parques Nacionales de los Estados Unidos ha desarrollado una estrategia para lograr este objetivo a partir de la identificación de los elementos tangibles e intangibles

de un objeto o recurso. Lo **tangible** son las características observables o los hechos conocidos. Responde a las preguntas: ¿cómo es?, ¿con qué cosas conocidas puedo relacionarlo?

Lo **intagible** tiene que ver con los significados, procesos, ideas, conceptos, valores y creencias asociados a ese objeto o recurso. Responde a las preguntas: ¿cómo nos hace sentir el objeto?, ¿qué nos recuerda?, ¿qué significados lo hacen realmente relevante? Los intangibles nos permiten comunicarnos de una manera más emotiva con nuestra audiencia.

Algunos intangibles pueden ser, al mismo tiempo, **conceptos universales**; es decir, ideas con las que todos los seres humanos nos identificamos, aunque no de las misma manera: amor, odio, familia, libertad, belleza, comunidad, etcétera. En la medida en que comunicamos los universales del objeto o recurso, nuestra interpretación será más efectiva, particularmente si contamos una historia donde las personas desempeñen un papel importante.

Esta es la razón por la que Freeman Tilden insiste en que interpretar es revelar con base en información y que la finalidad de esta disciplina es **provocar, no instruir.** De igual forma, la Asociación Nacional de Interpretación de los Estados Unidos enfatiza que la interpretación crea **conexiones emocionales e intelectuales** entre los intereses de la audiencia y los significados del recurso.[18]

Tangibles, intangibles y universales

Para ilustrar su segundo mensaje para llevar a casa *(Las personas tenemos distintas maneras de entender el mundo)*, el equipo del Museo Nacional de las Culturas del Mundo eligió dos piezas de su colección: el **Buda de Maitreya** y la **Armadura de samurái**, que se encuentran en las salas de Corea y Japón, respectivamente.

Mediante el uso del **formato 2** pudieron identificar los tangibles e intangibles de ambos objetos y vincularlos con sus significados universales. El siguiente ejemplo ilustra los resultados del proceso[19]:

Tangible: Buda de Maitreya. Bronce dorado. Corea del Sur.

Significado intangible: la postura del personaje y lo que comunica. Cómo llegó al museo.

Significado intangible/ Conceptos universales: paz, tranquilidad, armonía, servicio, amistad.

Cómo se unen los significados: por su actitud meditativa el Buda de Maitreya es conocido como el "Buda Pensativo". Maitreya es en realidad un Bodhisattva, no un Buda. Se ha comprometido con todo su ser

a alcanzar la iluminación, pero no en beneficio propio. Ha hecho votos para ayudar a que todos los seres dejen de sufrir. La pieza llegó al museo gracias a un gesto de amistad del gobierno de Corea del Sur hacia México.

Tangible: Armadura de samurái. Láminas de hierro laqueadas, unidas con cordones de seda. Japón, siglo XVIII.

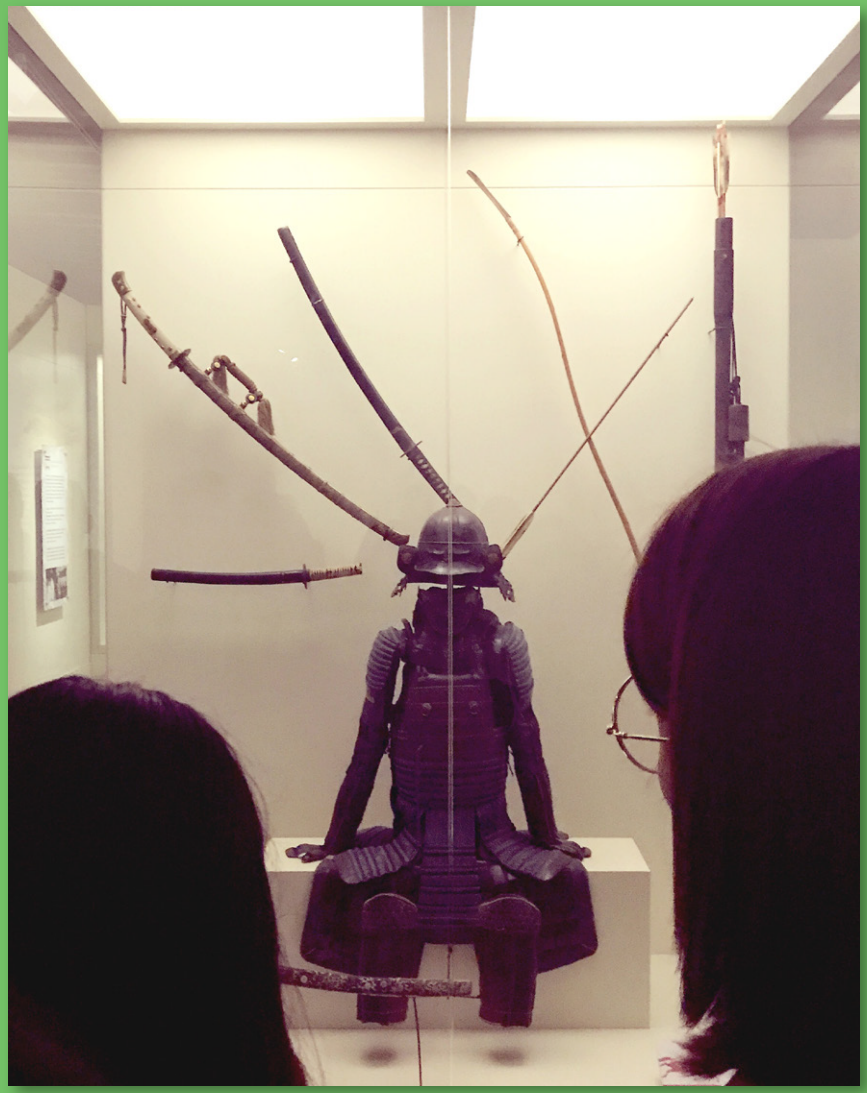
Significado intangible: aspecto de la armadura y lo que comunica. Código de honor de los samurái. Cómo llegó al museo.

Significado intangible/ Conceptos universales: temor, guerra, respeto, protección, lealtad, servicio, amistad, regalo.

Cómo se unen los significados: las armaduras samuráis eran elaboradas con materiales que combinaban el blindaje del cuerpo y ligereza en los movimientos. El aspecto feroz del casco y de la mascarilla tenían la intención de infundir temor y respeto.

Samurái significa "servidor". Eran guerreros que servían al emperador y se preparaban para aceptar la muerte y dar la vida sin dudar. Creían en los valores confucianos y budistas de lealtad, rectitud, valentía, benevolencia, honor y respeto. Los samuráis no debían ser crueles. Tampoco necesitaban demostrar su fuerza. Un samurái debía ser cortés incluso con sus enemigos. Era respetado no solo por su valor en la batalla; también por su manera de tratar a los demás. El gobierno japonés regaló la pieza a Porfirio Díaz para celebrar el Primer Centenario de la Independencia de México y él la donó al Museo.

Hacer explícitos los intangibles y universales contribuyó no solo a aumentar el interés del público por las piezas; también lo ayudó a identificar las semejanzas y diferencias entre las mismas con el fin de reforzar las ideas principales de esta sección.



Llenar los formatos no es tan sencillo como parece; sobre todo cuando se trabaja con ellos por primera vez. El vaciado de las ideas requiere de **tiempo, dedicación** y **diálogo** constante entre los integrantes del equipo para jerarquizar correctamente la información y darle un hilo coherente a la historia que se quiere contar.

> "Lo que más trabajo me costó fue bajar las ideas. Las teníamos claras en la mente pero al momento de bajarlas al guion tuvimos que repensarlas."
>
> ***Yahir Ramírez***
> Supervisor de contenidos,
> Museo Laberinto de las
> Ciencias y las Artes.

Antes de acometer la tarea del llenado de los formatos es importante derrumbar algunas barreras que podemos encontrar en nuestro camino:

Barreras de organización

Todos para uno. El trabajo en equipo sale mejor cuando elegimos bien a nuestros compañeros de aventura. En la tarea de llenado de los formatos no es conveniente que participe TODO el museo. Elijan un equipo multidisciplinario pero pequeño (cuatro a seis personas es ideal) y si necesitan ayuda, inviten más colegas a la sesión donde discutirán el tema en específico.

Disciplina. No trabajen "cuando tengan tiempo". El equipo debe armar un cronograma de trabajo y dedicar un día y un horario específicos para reunirse a fin de generar ideas, discutirlas e integrarlas.

Compromiso. Un equipo es fuerte gracias a la suma de sus partes. Seamos profesionales. Si nos comprometimos a asistir a la reunión de diseño, seamos congruentes con esa decisión.

Tiempo. Para mantener la cordura, sugerimos dedicar no más de cuatro horas por sesión a la tarea. Sean constantes. Si el llenado de los formatos se pospone demasiado se perderán la motivación y el entusiasmo por el proyecto.

Menos es más. Al momento de verter las información y las ideas en los formatos, siempre consideren sus mensajes e idea rectora. No necesitamos decir TODO sobre un tema. Eso es imposible. Recordemos que lo fundamental es que la información sea relevante y reveladora.

Barreras de actitud

Protagonismo. Propongan y luego escuchen. El equilibrio es fundamental, particularmente cuando en el equipo están presentes personas con distinta jerarquía dentro de la institución. Para los proyectos que siguen la metodología de la interpretación, la comunicación

horizontal es clave. Como ocurre en la interpretación personal, no hay respuestas buenas ni malas. Lo importante es el diálogo.

Timidez. Si hemos sido invitados a participar en el equipo es porque nuestro pensamiento es valioso. El esfuerzo solo valdrá la pena si cada profesional se anima a compartir su opinión.

Barreras de pensamiento

Paciencia. Todas las ideas deben ser consideradas y luego rescatar las mejores. Este es un proceso laborioso que requiere tiempo. Cuando tengan ganas de asesinar a alguien, ése es el momento para levantar la mano y sugerir un descanso de 15 minutos.

Buen humor. Es imposible que el proceso se haga en una sola sesión y que el equipo se ponga de acuerdo a la primera. Relájense y disfruten el viaje en el entendido de que será largo pero se hace en buena compañía y el destino vale la pena.

Empatía. Pónganse en los zapatos de sus compañeras y compañeros de equipo (eso ayudará a ver las cosas desde otro ángulo) y, sobre todo, piensen en sus visitantes. Eso les permitirá ajustar la mira.

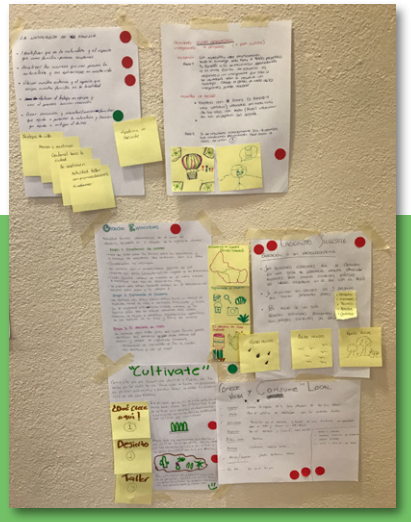
Valor. El cambio asusta pero con frecuencia arriesgarse vale la pena. Atrévanse a proponer lo que no se ha hecho en sus museos. Con frecuencia, eso genera experiencias memorables para los equipos y para los visitantes.

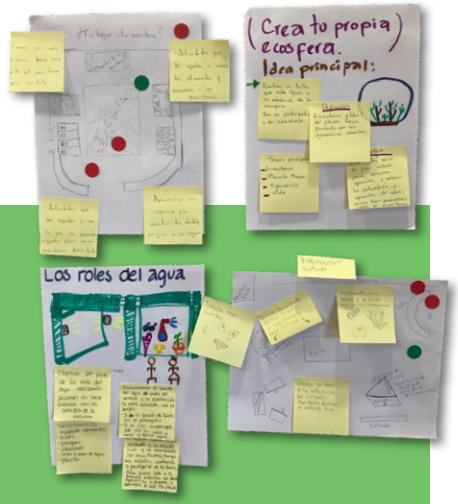
Voluntad de cambio. La metodología de la interpretación exige que modifiquemos nuestra forma de pensar y de hacer. Mantengan la mente abierta, salgan de la caja, experimenten. Ninguna propuesta es absurda ni descabellada si le da sentido a la idea rectora o gran idea.

Grandes ideas, pequeños trazos

Para echar a volar nuestra imaginación –y generar ideas para la última columna del **formato 2**-, podemos hacer un primer **boceto** de las **actividades** que nos gustaría implementar.[20] El ejercicio se desarrolla como sigue:

- Cada uno de los integrantes del equipo debe esbozar, de manera individual, una actividad que pueda realizarse durante el recorrido.
- Para hacerlo cuenta con una hoja de papel, plumones y algunos post it. Aunque puede escribir o ilustrar su propuesta, ésta debe ser clara para que la entiendan los demás.





- Las actividades que se diseñen deben tomar en consideración los objetivos, temas y mensajes que se discutieron y aprobaron.
- Cuando estén listas las propuestas, se pegan en la pared para que todos puedan verlas.
- Los miembros del equipo las revisan en silencio y colocan etiquetas adhesivas en las ideas que más les hayan gustado.
- El grupo discute las propuestas. Los autores tienen la oportunidad de explicarlas y responder a las dudas y cometarios.
- Los participantes vuelven a votar, con una etiqueta, por una sola propuesta.
- Al final del ejercicio, la persona que funge como decisor coloca tres etiquetas en las ideas que, a su juicio, son más factibles o atractivas.

3 EVALUAR

Evaluar es un proceso para curiosos y valientes. Quien evalúa una experiencia o actividad en el museo debe tener capacidad de asombro, humildad y sobre todo aprecio por su público. Es un ejercicio de honestidad y autocrítica. Quien evalúa reconoce que nada ni nadie es perfecto, que se vale cometer errores y que todo puede corregirse a tiempo.

Hoy en día, trabajar con base en la intuición sigue siendo común, pero ya no es suficiente. En un contexto en el que el tiempo y los recursos son limitados, es imprescindible que los profesionales de los museos sustentemos nuestros proyectos, programas y servicios con información fidedigna. Que documentemos –y compartamos con los demás- lo que hemos hecho bien, y tratemos de corregir o mejorar lo que no está funcionando. Hacer una diferencia cualitativa, que vaya más allá del auto elogio y las cifras de visitantes.

La **evaluación** hace posible reunir –y analizar- información sobre el impacto que las exposiciones o actividades interpretativas tienen en los visitantes de nuestros museos. A partir de ella podemos determinar la efectividad de los programas interpretativos, documentarlos y aprender de la experiencia para mejorar futuros proyectos. La evaluación es una herramienta que nos brinda elementos adicionales para no tomar decisiones con base en apreciaciones personales.

También nos ayuda a comprender –de ahí la reticencia de muchos a utilizarla- que las expectativas del público no siempre coinciden con las nuestras. No es casual que el desarrollo y la aplicación de estas herramientas sea muy popular en países con una tradición democrática consolidada, en los que existe una amplia cultura participativa y es más común solicitar –y tomar en cuenta- la opinión de los otros.

Por tratarse de un procedimiento ordenado, que nos permite recabar, analizar y presentar de manera sencilla lo que hemos investigado, la evaluación nos vuelve más creíbles. Los resultados obtenidos sirven para demostrar la pertinencia de un proyecto específico o incluso justificar su costo.

La evaluación es más útil si identificamos quién es nuestro público, por qué nos visita y cómo podemos dialogar con él de una manera más efectiva. Hace posible que hablen los visitantes y que formen parte del proceso de trabajo del museo. Privilegia la comunicación, no solo porque nos ayuda a divulgar de una manera más efectiva y amena nuestros contenidos, sino porque propicia el intercambio de ideas. Gracias a la evaluación podemos conocer las necesidades de las audiencias, aprender de ellas y valorar mejor su punto de vista.

"Creo que en todo momento es indispensable la evaluación porque nos permite comparar y crecer. Nos permite establecer un punto de partida y ver dónde estamos ahora. Yo modifiqué, por ejemplo, algo del contenido y luego algunos aspectos de la comunicación con los visitantes."

Yahir Dante Leos Rodríguez,

Microscopía, Museo Laberinto de las Ciencias y las Artes.

Existen diversos métodos de evaluación. Cada museo puede utilizar una, o varias opciones, de acuerdo al tipo de experiencia que desee analizar y los objetivos de su proyecto. Por lo general, se recomienda combinarlas para tener una visión más amplia y contar con información más completa. En su texto, **A practical guide to evaluating natural and cultural heritage interpretation**, Gillian Savage y Jane James mencionan las siguientes alternativas:

Directa	**Indirecta**
Se vale de entrevistas o cuestionarios.	Recurre a la observación no intrusiva.
Cuantitativa	**Cualitativa**
Recaba datos estadísticos sobre el número de visitantes, el tiempo que invirtieron en el museo, en una exhibición o en un servicio.	Obtiene información sobre las opiniones, actitudes, percepciones, sentimientos o el comportamiento de los visitantes.
La información es limitada. Proviene de un grupo grande de personas.	Mucha información. Proviene de un grupo limitado de personas.

La evaluación puede llevarse a cabo en distintas etapas del diseño de un proyecto interpretativo, con el fin de obtener la retroalimentación del público al que está dirigido:

Al principio…	**A la mitad…**	**Al final…**
Inicial o front end	**Formativa**	**Sumativa**
Exploratoria	Preguntas específicas	Resumen
Grupos focales, entrevistas, cuestionarios.	Observación, cuestionarios.	Observación, entrevistas, cuestionarios.

En la etapa inicial del proyecto, la investigación explora los conocimientos, necesidades e intereses de los visitantes para dar dirección a la interpretación. Utilizar métodos cualitativos es lo más apropiado. Cuando la actividad está a medio camino, conviene organizar una prueba piloto para afinar el diseño. Lo recomendable es observar y aplicar cuestionarios o entrevistas cortas. Antes de dar por concluido el programa es indispensable conocer si los objetivos de comunicación que nos planteamos se han cumplido.[21]

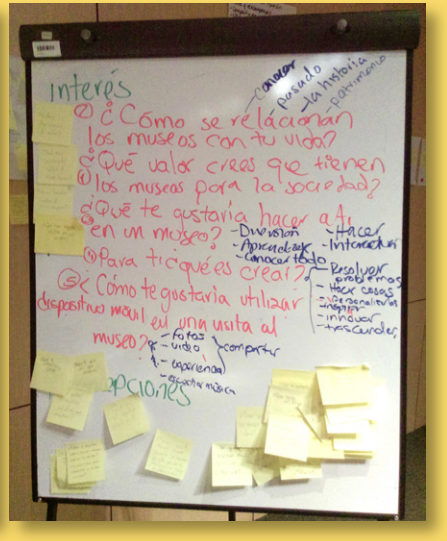
A veces, no contamos con el tiempo o los recursos para evaluar a lo largo de todo este proceso, pero es importante esforzarnos por hacerlo por lo menos en alguna de las etapas. Los resultados obtenidos, por limitados que sean, nos serán siempre útiles para desarrollar de mejor manera nuestras actividades y contar con elementos probados para no repetir los mismos errores.

Para la realización de este proyecto utilizamos los tres tipos de evaluación: inicial o *front end*, sumativa y formativa.[22]

Como ya dijimos, la **evaluación inicial** se realiza antes de o al inicio del proceso de planeación del proyecto. Aporta información sobre las inquietudes, preguntas y expectativas del público con relación a los contenidos de una exposición o programa. Nos ayuda a conocer su forma de pensar: qué le interesa; qué opina sobre ciertos objetos, recursos específicos o ideas; qué recuerdos le despierta; qué tanto sabe o qué preconcepciones tiene acerca del tema propuesto; qué espera o se imagina que hará, sentirá o aprenderá durante su visita. Con frecuencia, también sirve para identificar las ideas erroneas que sobre sus visitantes tiene el equipo del museo.

Por lo general, la evaluación inicial consiste en entrevistas cara a cara, en las que aplicamos preguntas abiertas. Por tratarse de un estudio cualitativo, la muestra suele ser pequeña.

De jóvenes y museos



Una de las actividades que realizamos durante la primera etapa del proyecto, consistió en la elaboración de un breve cuestionario para el público meta que definió cada uno de los museos. La intención del ejercicio era que los equipos reflexionaran sobre la importancia de la **evaluación inicial** y de qué manera ésta podía incidir en el diseño de su propuesta.

El personal del **Museo Amparo** planteó cuatro preguntas para contrastar los objetivos de su recorrido con las ideas, opiniones y expectativas de los jóvenes a los que iba a estar dirigido. A continuación enlistamos las preguntas con sus respuestas agrupadas por categorías:

¿Cómo se relacionan los museos con tu vida?
- No existe ninguna relación.
- Tienen que ver con el pasado, la historia y el patrimonio.

¿Qué te gustaría hacer en un museo?
- Divertirme.
- Aprender.
- Conocer todo.
- Hacer.
- Interactuar.

¿Para ti, qué es crear?
- Resolver problemas.
- Hacer cosas y personalizarlas.
- Inspirar.
- Innovar.
- Trascender.

¿Cómo te gustaría utilizar tu dispositivo móvil en el museo?
- Para compartir fotos, videos y experiencias.
- Para escuchar música.

Las respuestas a la primera pregunta fueron sorpresivas y reveladoras para el equipo del Amparo, que de inicio pensaba que los jóvenes establecerían una conexión directa entre el quehacer de los museos y su vida cotidiana. Esa relación les parecía más que evidente en una institución que dedica parte de sus salas a difundir la obra de artistas mexicanos contemporáneos. Lo cierto es que la mayoría de los entrevistados no conocía la vocación del museo y tampoco lo relacionaba directamente con actividades que pudieran interesarle. Esta información fue fundamental a la hora de elegir las piezas que integrarían el recorrido y definir las estrategias para establecer conexiones emocionales con el público.

"La premisa básica de la evaluación formativa es la importancia de escuchar a los visitantes; de incorporar su punto de vista en las exposiciones. La evaluación formativa no se basa en las capacidades y limitaciones de un público hipotético sino real. Las personas comprometidas con la evaluación formativa deben ser curiosas, estar dispuestas a conocer a su audiencia y ser capaces de admitir que no lo saben todo."

Samuel Taylor

Hablemos ahora de la evaluación formativa. Ésta se realiza durante la etapa de diseño y producción de una exhibición o programa. Su propósito es detectar problemas para corregirlos a tiempo; mejorar o refinar el producto final para que cumpla cabalmente con los objetivos interpretativos. Es la forma de evaluación más efectiva para el equipo de planeación ya que incorpora la opinión de los visitantes durante el proceso de desarrollo de las actividades.

La evaluación formativa nos permite identificar dificultades de comprensión, acceso y uso de la experiencia: si es fácil de entender para los visitantes, si su diseño es adecuado para que puedan utilizarla y si funcionará de la manera que espera el personal del museo. La evaluación formativa, explica Samuel Taylor, nos ayuda a perfeccionar lo que asumimos o pensamos a la hora de diseñar un programa. Además, reduce la posibilidad de cometer errores cuando lo ponemos en marcha.[23] Nos parece pertinente añadir también que ahorra mucho tiempo, dinero y esfuerzo cuando tenemos que corregir, replantear o reponer los materiales ya producidos.

Al igual que la evaluación inicial, la formativa es un método cualitativo, por lo que requiere de muestras pequeñas. Generalmente, se aplica a grupos pequeños de 10 a 20 personas.

Por lo general, el proceso de evaluación formativa inicia con la definición de la fecha y el lugar en el que se realizará el piloto o prueba de la actividad. También es importante redactar una **ficha de contenidos** donde describimos en qué consiste el programa y determinamos los objetivos específicos de la observación que vamos a realizar.

Para este proyecto en particular, nuestra guía de contenidos fue el **guion** que el equipo de cada uno de los museos participantes elaboró a partir de los dos formatos que completó durante la etapa de diseño de la experiencia, y que

explicamos en el apartado anterior. La evaluación formativa se programó hasta que estuvo lista la versión preliminar de ese documento y luego de capacitar a los intérpretes que impartirían el recorrido.

El guion que utilizamos para evaluar e implementar la visita reúne la información clave que, a nuestro juicio, necesita el intérprete, pero este tiene la libertad de hacerlo suyo e imprimirle su propio estilo. Por esta razón, y aunque el documento incluye las instrucciones, los contenidos a comunicar y las preguntas sugeridas, no está redactado como un libreto. Es verdad que el guía debe revisar, conocer y manejar la información que ahí se encuentra, pero no está obligado a repetirla como un robot. Su único compromiso es propiciar el diálogo y establecer conexiones poderosas con el visitante.

Como podemos ver en el apéndice documental, la estructura del **guion** parte de la idea que la interpretación efectiva requiere **organización**. La primera sección del mismo enuncia las **características generales de la experiencia**. Es un recordatorio del trabajo realizado durante la primera etapa del proyecto. Consigna el tipo de recorrido o la actividad interpretativa que vamos a desarrollar, sus objetivos, temas o tópicos clave, la idea rectora y los mensajes para llevar a casa.

Para la segunda sección del guion asumimos que al interpretar contamos una historia que tiene un **principio** (introducción), un **desarrollo** (cuerpo) y una **conclusión** (cierre). A los seres humanos nos encantan las historias y nos es más fácil conectarnos con una narración que nos hace sentido, que con un conjunto de ideas desarticuladas.

Una buena **introducción** da sentido a la experiencia, de manera que el publico sabe qué esperar y qué se espera de él. La introducción es una oportunidad para que el intérprete se presente y presente al museo, explique en qué consiste el programa y cuál es la idea rectora. De igual forma, puede comentar la duración del recorrido y los servicios que se ofrecen a los visitantes (como la taquilla, el guardarropa, los baños, la cafetería, la tienda, etcétera). Nuevamente, evitamos elaborar un "discurso" de bienvenida y nos limitamos a enunciar los aspectos que sugerimos comunicar.

El **cuerpo** del guion considera cada una de las paradas y los mensajes para llevar a casa que comunicaremos a lo largo del recorrido. Funciona como una guía para el intérprete, pues consigna las respuestas a las preguntas siguientes:

¿Qué actividades voy a realizar con el público?
¿Qué contenidos debo comunicar?
¿Qué preguntas puedo hacer para alentar el diálogo con el visitante?
¿Qué es extraordinario y no debo dejar de decir?
¿De qué materiales y/o recursos de apoyo dispongo?

El **cierre** es una de la partes más importantes de la visita, porque nos permite reforzar los mensajes y estimular la curiosidad de la audiencia. Sin embargo, es algo que generalmente

omitimos u olvidamos. Al término del recorrido, el intérprete puede reiterar los mensajes y la idea rectora de la experiencia. Es una ocasión única para hacer preguntas o comentarios que inviten a los visitantes a conocer más sobre los temas abordados o hacer algo concreto al respecto. Adicionalmente, sirve para promover los programas, las actividades y los servicios del museo.

Por lo general, la planeación de las actividades interpretativas está cargo de una sola persona y, si los recursos están disponibles, su implementación es casi inmediata. La evaluación formativa posibilita que su desarrollo se comparta con el equipo, y que el visitante tenga un papel importante tanto en el diseño como en la puesta en marcha de la experiencia. La construcción del guion se convierte así en un proceso de ensayo y error, en el que el recorrido se revisa y mejora hasta llegar a una versión final. Es muy difícil acertar a la primera. Hay que cuidar el uso del lenguaje, el tiempo de cada parada, el desarrollo de las actividades propuestas y el hilo de nuestra historia.

La evaluación formativa es un proceso **sistemático**, por lo que es necesario elaborar las herramientas que usaremos tanto para observar la visita como para entrevistar al público al término de la misma. En el primer caso, recomendamos utilizar un **formato** sencillo donde los evaluadores anotan básicamente tres cosas: qué funcionó, qué no funcionó y qué cambiarían para mejorar el programa. Como ya se mencionó, en este proyecto agregamos además el guion de los recorridos, con el fin de tener presente la secuencia de actividades y verificar los contenidos que debía abordar el intérprete.

Para la entrevista final redactamos un **cuestionario** que incluye los datos del observador y los del grupo visitante, la presentación y el propósito de la entrevista, algunas preguntas abiertas, los datos demográficos básicos de la persona entrevistada y un texto final de agradecimiento para el evaluador. A la hora de elaborar este instrumento, tomamos en cuenta los objetivos que definimos para los guiones; que fuera breve (lo que el público desea es continuar con su visita) y utilizar preguntas abiertas para propiciar respuestas más elaboradas que solo "sí" o "no".

Para que el proceso de evaluación sea exitoso hay que tener claros los **objetivos** de nuestra exposición, recorrido o actividad. Como reitera Samuel Taylor, estos pueden ser: cognitivos, afectivos o actitudinales y de desempeño. Los objetivos cognitivos tienen que ver con los *conceptos* que queremos que comprendan los visitantes; los afectivos son las *actitudes* o *emociones* que deseamos detonar y los de desempeño nos dicen *cómo interactúan* los visitantes con los recursos que tienen a su disposición.[24] Aquí, una vez más, retomamos y consideramos las tres preguntas que nos hicimos desde el principio: *¿qué quiero que el visitante sepa, sienta y haga?*

De manera paralela al diseño de la entrevista, es indispensable fabricar o gestionar los **materiales** que utilizaremos en la prueba piloto. Para evaluar un programa podemos valemos

de **prototipos** sencillos y baratos que nos ayudan a simular las actividades que vamos a realizar. Durante el proceso de diseño de una exposición es posible probar, incluso, sus diferentes componentes (vitrinas, cédulas, iluminación, etcétera).

Cuando evaluamos una experiencia conviene hacerlo varias veces. Una de las ventajas de la evaluación formativa es que es **iterativa**; el proceso de ensayar, corregir y mejorar debe repetirse hasta obtener los resultados deseados.

En el caso de los recorridos interpretativos recomendamos hacer por lo menos dos pruebas. De este modo podemos evaluar, en sucio, cómo funcionan tanto los espacios y materiales como las reacciones de los visitantes. También es el momento ideal para revisar la duración de las actividades y del recorrido, así como el desempeño de los intérpretes. En el pensamiento de diseño (*design thinking*) se dice que iterar nos ayuda a *fracasar pronto para tener éxito más rápido*. Estamos convencidos de que así es.

La evaluación formativa es una metodología no intrusiva que permite al personal del museo reunir información observando, escuchando y tomando notas. Entre sus ventajas podemos mencionar las siguientes:

- Observar es una técnica de evaluación rápida y sencilla.
- No requiere un elevado presupuesto.
- Es útil para comprender el desenvolvimiento físico y el comportamiento de los visitantes.
- Cuando se lleva a cabo repetidamente puede revelar patrones.
- Evidencia el nivel de interés y emoción de la audiencia.
- Nos da una idea clara de la duración de un recorrido o del tiempo que invierte un visitante en el museo, en una actividad o un servicio.
- Es un método de evaluación que no requiere de mucho tiempo.
- Brinda información confiable y de calidad.
- Complementa otras formas de evaluación como los cuestionarios, por ejemplo.[25]

Además, los resultados de la evaluación ayudan al equipo de diseño a dirimir diferencias. ¿Cuántas horas podemos discutir acerca del tamaño de la tipografía en una cédula? La observación nos hace saber si es legible o no, cuando damos oportunidad al público de leerla.

Debido a sus características, la evaluación formativa es **menos formal** que otros métodos de investigación y análisis. Por lo general, no es necesario que redactemos reportes escritos, pero es muy importante que, al término de cada prueba, realicemos una reunión de observadores para compartir impresiones, hacer sugerencias e implementar los cambios a la experiencia.

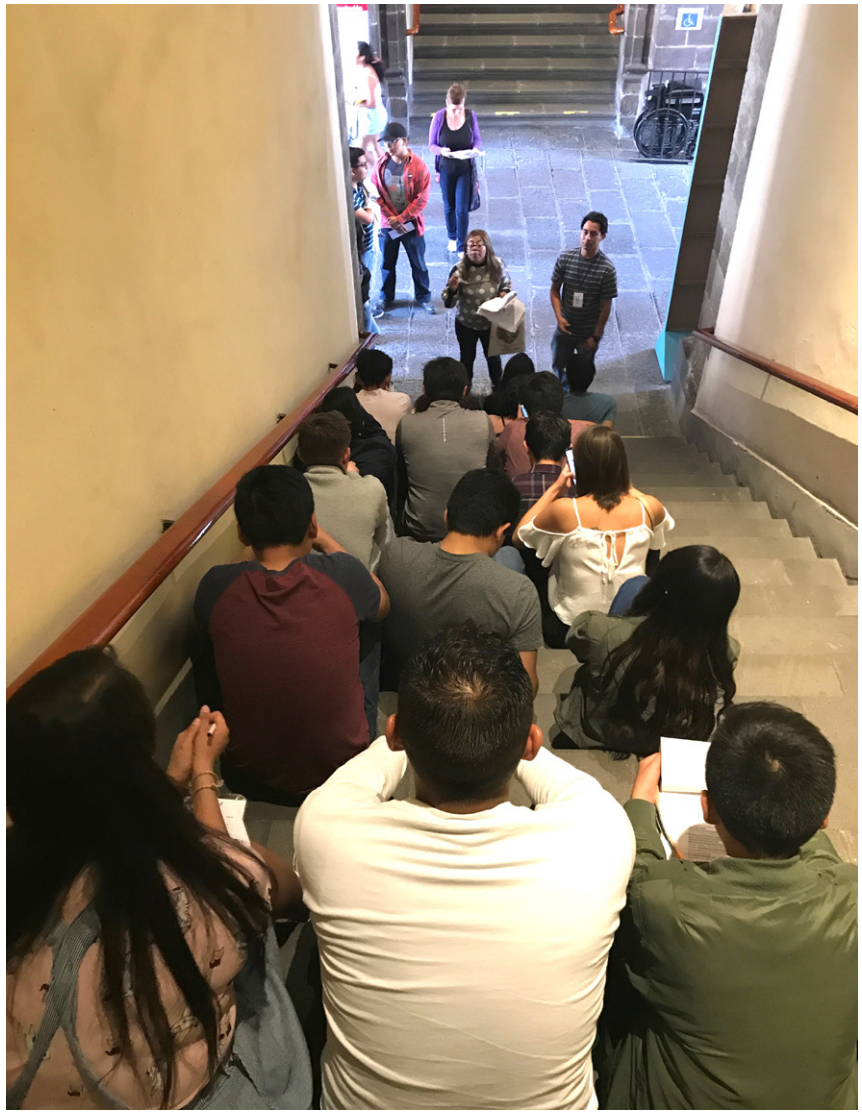
De igual forma, es deseable que mantengamos involucradas todas las áreas del museo, y particularmente a las personas que participaron en la planeación y diseño del programa.

En esta etapa del diseño, la evaluación concluye con el análisis de los resultados obtenidos a partir de la observación, las entrevistas a los visitantes y las reuniones de retroalimentación con el equipo. Es el momento de elaborar una minuta de acuerdos que nos permita retomar los cambios y las mejoras propuestas para replantear, y echar a andar – ahora sí- nuestra experiencia interpretativa.

"Del proceso lo que más me gustó fue la experiencia piloto porque me sirvió para entender mejor el guion que había leído pero no lo había llevado a la práctica. Esa experiencia con el público, más su retroalimentación, fue lo que más me gustó."

María Teresa Arenas

Programas al Público, Museo Amparo.



Cambios grandes y pequeños

Una de las premisas fundamentales del proyecto fue integrar al equipo de los museos en la aplicación de la **evaluación formativa**. Queríamos que vieran y sintieran, de primera mano, la reacción de su audiencia. Para algunas personas era la primera vez que tenían contacto con los visitantes, por lo que observar su comportamiento durante el recorrido fue muy aleccionador para todos.

El proceso de observación se complementó con el diseño de cuestionarios de salida dirigidos al público meta: jóvenes, en el caso del Museo Amparo y el Museo Nacional de las Culturas del Mundo; familias, para Laberinto de las Ciencias y las Artes.

En cada museo, el intérprete dio la bienvenida al grupo y le informó que participaría en una visita de prueba, que lo acompañarían personas que deseaban observar la experiencia y que nos interesaba conocer su opinión al término de la misma.

Al final del recorrido, el equipo se reunió para cotejar sus anotaciones y decidir los cambios inmediatos que podrían hacerse -antes de la siguiente prueba- y los que se harían en la versión definitiva del guion. Algunas modificaciones eran pequeñas, pero otras demandaban cambios sustantivos en la propuesta.

Examinemos el caso de **Laberinto de las Ciencias y las Artes**.

Como parte de su recorrido, el equipo del museo propuso dar un nuevo uso al espacio de su exhibición ancla en la sala *En la naturaleza*. Para tal fin, diseñó un juego de cartas que denominó *Planeta Potosí*. El reto es que cada familia cree un ecosistema propio, para ayudar a poblar el nuevo planeta. Las cartas representan plantas, animales y fenómenos de la naturaleza.

Al correr la actividad, observamos que había que corregir tanto algunos materiales como los contenidos a comunicar. Propusimos los siguientes cambios:

- *Acondicionar el espacio para que las familias estuvieran más cómodas. Incluir cojines, puffs o bancos muy bajos, así como una mesa para el juego.*

- *Considerar el uso de un micrófono portátil para que los visitantes pudieran escuchar mejor dentro la exhibición, ya que la sala es muy ruidosa.*
- *Construir o adaptar un recipiente para contener los materiales de la actividad.*
- *Simplificar las instrucciones y reducir el tiempo del juego.*
- *Diseñar tarjetas con imágenes más grandes y descripciones breves y claras.*
- *Incluir en el juego la presencia de los seres humanos. Estos podrían realizar acciones en pro o en contra de la naturaleza.*
- *Agregar cartas con retos ambientales, que propicien la resolución de problemas.*

La visita incluía además dos talleres: *Ambartes* y *Botellósfera*. En el primero, las familias eligen plantas e insectos muertos que los *huachis* (facilitadores) han recogido en los jardines del museo. Los cubren con una solución que al secar parece ámbar. Se pueden utilizar como llaveros, adornos o pisa papeles.

En el segundo, los participantes aprenden a hacer un micro ecosistema. La base es una botella de PET rescatada de la cafetería del Museo. Al recipiente se agregan tierra, insectos, semillas, carbón activado y agua para que los visitantes puedan ver crecer su pequeño ecosistema en casa.

Al igual que en el caso de *Planeta Potosí* ambas actividades mejoraron con los ajustes tras la evaluación formativa. Sin embargo, el cambio más drástico tuvo que ver con la estructura de la visita. Los dos talleres eran interesantes pero alargaban demasiado la experiencia. En vez de descartar uno de ellos, la decisión fue generar dos guiones con finales distintos y alternarlos para contar con más opciones para las familias.

Cuando el guion final quedó listo, los tres museos volvieron a capacitar a sus intérpretes y pusieron en marcha sus recorridos durante un mes, antes de realizar la **evaluación sumativa**.

Al final del camino, cuando nuestras exposiciones, recorridos o actividades han abierto al público, todavía queda una última opción para evaluarlas.

La evaluación sumativa nos permite documentar los resultados de cada una de esas experiencias, determinar si sus objetivos se cumplieron e investigar lo que aprendió nuestro público. También nos ayuda a revisar aspectos de diseño que solo se manifiestan durante la operación (como el flujo o la disposición de las exhibiciones), pero que pueden afectar a los visitantes. A partir de este diagnóstico podemos hacer correcciones y mejorar la calidad de nuestros programas.

Por lo general, este tipo de evaluación es más formal que las otras dos. Como se vale de cuestionarios o encuestas, nos permite obtener información cuantitativa y, en ocasiones, requiere de una muestra representaiva. Estas herramientas también pueden complementarse con la observación y la realización de entrevistas a profundidad.

Como sucedió en la etapa anterior, para le evaluación formativa programamos recorridos en cada uno de los museos y, al término de los mismos, aplicamos un **breve cuestionario** con el objetivo evaluar las paradas del recorrido, determinar oportunidades de mejora, conocer las expectativas previas de los visitantes y detectar si habían hecho suyos los principales mensajes de la visita.

¿Qué dijeron los visitantes?

Aquí algunos testimonios de las audiencias que participaron en las evaluaciones sumativas:

Museo Amparo

¿Cómo pensabas que iba a ser tu visita?

"Aburrida, poco dinámica y con muy poca explicación."
"Sinceramente imaginaba más pinturas y pintores. Su historia. Creía que no me iba a gustar."
"Que sería un poco más rápida. Que no vería cosas tan asombrosas. Ahora estoy más convencido que para conocer otros lugares primero debo conocer la cultura mexicana."

El recorrido, ¿superó tus expectativas? ¿En qué sentido?

"Enriqueció mis conocimientos y ganas de conocer y aprender más."
"Pues me hizo recordar que el arte es importante y no debemos tomarlo como algo simple."
"Tenía otro concepto de los museos, pero esto en realidad fue interesante y un gran momento de calidad."
"En que fue una charla amena pero con enseñanza."

¿Crees que el recorrido es apropiado para jóvenes de tu edad? ¿Por qué?

"Porque es muy divertida, no te aburres, es muy buena su explicación y aprendes cosas nuevas."
"Te da conocimientos y te hace convertirte en alguien más curioso. Te divierte y te da una experiencia nueva."
"Porque es conciso en la información, apropiado para captar la atención."
"Porque descubres cosas nuevas y paisajes increíbles en un lugar que no imaginaba."

Si pudieras contar a tus amigos o familia sobre este recorrido, ¿qué les dirías?

"Para expresar tu desacuerdo no se necesita violencia."
"La libertad de expresar el arte interior de cada persona y cómo lo plasma."
"De la importancia que hay que darle a las cosas que tenemos y que nos identifican como persona y país."
"De que el arte no solo es antiguo, sino que también tiene algo de actual."

Laberinto de las Ciencias y las Artes

Adultos

¿Se imaginaba un recorrido como el que acaba de hacer?

"Solo entrar a las salas."
"Como todas las ocasiones anteriores, solo entrar a las salas sin entender tanto."
"Pensé que solo sería interesante, pero es más que solo un museo."
"Como una visita normal, donde nosotros íbamos recorriendo las salas.

El recorrido, ¿superó sus expectativas? ¿En qué sentido?

"Es más divertido y te explican muy bien."
"En cuanto a explicación y experiencia fue muy divertido."
"Me gustó la explicación de la sala, los datos interesantes de la exposición, la interacción con otros visitantes favoreció el desarrollo de la actividad."
"Me pareció muy didáctico."

¿Le parece bien que Laberinto organice recorridos para familias? ¿Por qué?

"Los niños aprenden más."
"Así tenemos convivencia entre nosotros y así logramos tener mayor conocimiento acerca de los talleres temáticos."
"Une más a la familia. Conocen más y hay integración familiar."
"Estuvo padre que intervinieran tanto adultos como niños y generar convivencia."

Si pudieras contar a sus amigos o familia sobre este recorrido, ¿qué le diría?

"Que hacen recorridos guiados y puedes aprender mucho más. Aprendes del ecosistema."
"De la naturaleza."
"Aprendimos qué es un ecosistema y lo experimentamos."
"Ecosistemas."

Niños

¿Te parece padre un recorrido con otras familias? ¿Por qué?

"Porque estamos juntos."
"Para hacer amigos."
"Porque conozco a más gente."
"Conocí a más personas y hubo buena convivencia."

¿Qué les contarías a tus amigos sobre esta visita? ¿De qué crees que trató el recorrido?

"Fui al museo, hice un taller de hacer una botella."
"Que hicimos actividades muy divertidas. Que es de la naturaleza."
"Que fue divertido. Vimos camarones en el agua. Hice mi propia ecósfera y fui al mirador."
"Fuimos al museo e hicimos un jabón, vimos animales y se trató de la naturaleza."

Museo Nacional de las Culturas del Mundo

¿Cómo pensabas que iba a ser tu visita?

"Más aburrida, nada que me gustara."
"Solo venir con mi profesor y que él nos iba a explicar."
"Aburrida y rápida."
"Suponía que solo vendríamos a observar la historia de las culturas que nos explicaron en clase."

El recorrido, ¿superó tus expectativas? ¿En qué sentido?

"Me ha parecido interesante el recorrido. Aprendí cosas que no sabía y ni me habían contado."
"Pude conocer más de lo que esperaba; como la relación que tienen diferentes culturas."
"Fue interesante y aprendí cosas nuevas."
"No fue un recorrido normal porque es la primera vez que me invitan a reflexionar sobre las piezas mostradas en el museo."

¿Crees que el recorrido es apropiado para jóvenes de tu edad? ¿Por qué?

"Podemos aprender e identificar cosas que nos han enseñado y yo me quedo con lo que aprendí en el recorrido."
"Porque hacen saber a los jóvenes sobre las diferencias e igualdades que podemos tener a través de la cultura."
"Porque es ligero, no es aburrido y lo puedes digerir bien."
"Creo que nos adentra a querer tener esa curiosidad por saber acerca del tema."

Si pudieras contar a tus amigos o familia sobre este recorrido, ¿qué les dirías?

"De las diosas, sus características, sus reglas. De todos los objetos que había en el museo, que hay 17 mil objetos y que tienen que venir. Que hablamos de Egipto y Japón."
"De las relaciones y diferencias entre las diferentes culturas."

"Sobre algunas diosas: explicación de sus vidas. Sobre Japón, Egipto y Corea y que todos tenemos un héroe en nosotros mismos."
"Que primero vimos cuáles eran las semejanzas entre "el buda del futuro" y la armadura samurái, y sus valores. Después, igual, las semejanzas que había en las deidades de Egipto (Isis), Mesopotamia (Ishtar) y Grecia (Atenea). Por último, el ciclo del héroe."
"Que me identifiqué con la diosa Isis porque soy protectora."

En el caso de los museos Amparo y Laberinto, también **entrevistamos** a los integrantes de los equipos con el fin de conocer su opinión sobre el taller, el diseño de la visita, las evaluaciones y la operación del recorrido en piso.

"Muchos de los conceptos de la interpretación los conocíamos y habíamos trabajado antes con ellos pero creo que hacer clic con las familias fue lo que más me costó porque aunque llevo mucho tiempo trabajando actividades para niños y actividades para adultos, combinarlas para que fueran atractivas para ambos y obtener su atención, ése fue el gran reto."

Mayra Zúñiga

Museo Laberinto
de las Ciencias y las Artes

4 OPERAR

Para operar cualquier actividad interpretativa de forma exitosa es necesario poner a los visitantes como centro de la experiencia; estar atento a sus necesidades y expectativas y repensar los contenidos para hacerlos cada vez más afines a nuestros públicos.

Nuestra participación en este proyecto confirmó algo que hemos visto a lo largo de los años: el ingrediente fundamental para una interpretación exitosa es la **pasión**. El amor por el museo, por el público y, sobre todo, por lo que uno hace.

Acometer el reto de interpretar no es poca cosa. El equipo del museo debe invertir una gran cantidad de tiempo y trabajo para construir los mensajes, la idea rectora y el guion. Al final, es labor del intérprete comunicarlo a los visitantes.

La tarea es más fácil, como hemos visto a lo largo de este manual, si el intérprete ha sido parte del proceso de planeación y diseño del programa o la actividad. Aun así, tiene que hacer un gran esfuerzo para salir de su zona de confort, replantear su manera de comunicarse con el público y adoptar la nueva metodología de trabajo.

El peso que lleva sobre sus hombros es mayor porque debe renunciar al *salvavidas* que le significa aprender de memoria el guion y propiciar un diálogo efectivo con sus visitantes. No es lo mismo exponer lo que creemos importante que sepan, que hacerles preguntas, escuchar sus respuestas y **construir con ellos los significados del recurso**.

Un buen intérprete está obligado a definir con claridad su tema y a ordenar sus ideas. Interpretar exige capacidad de análisis, procesar la información, elaborar un discurso propio, elegir las mejores estrategias para involucrar al público y, finalmente, practicar, practicar y practicar para tener un mejor desempeño.

Interpretar demanda **tesón**. El mediador debe aprovechar sus habilidades para optimizar las técnicas y los recursos a su alcance, conectar con su audiencia y hacer su presentación más atractiva. Un adecuado manejo de la voz y expresión corporal son imprescindibles para atraer al público y lograr que su experiencia sea más personal y entrañable.

Según Kevin Bacher, para operar un recorrido de forma exitosa los intérpretes deben:

- Comprender que su papel consiste en propiciar conexiones entre los significados del recurso y los intereses de la audiencia.

- Crear oportunidades para que los visitantes hagan sus propias conexiones intelectuales y emocionales con esos significados.

- Desarrollar y comunicar una idea o mensaje en su interpretación.

- Comprender el papel, y la relación que tienen, los recursos, las audiencias y las técnicas en el desarrollo del programa interpretativo.

- Profundizar en el conocimiento de la metodología de la interpretación y sus prácticas adecuadas.[26]

Una de las características de la interpretación de calidad es que sea **amena** o **entretenida**, lo cual no necesariamente quiere decir que sea divertida. El humor puede ser un elemento fundamental durante un recorrido, pero lo que realmente importa es que la información que compartamos sea fácil de seguir, relevante para el público y suficientemente atractiva para que pueda procesarla.

En ocasiones, los temas que abordamos en los museos son difíciles de comunicar por la carga emocional que conllevan. Pensemos por ejemplo en la violencia, el genocidio o el atropello de los derechos humanos. En esos casos, los visitantes pueden sentir tristeza, enojo o frustración pero también pueden vivir momentos de asombro y reflexión que los hagan pensar que valió la pena ese esfuerzo.

> "Toda interpretación que tiene éxito es **amena**, en el sentido de que la información que es mentalmente agradable ayuda a cautivar a la audiencia y la mantiene entretenida (…) El ingrediente esencial de la interpretación amena es que se presenta de modo que encaja con la idea de la audiencia de pasar un buen rato, incluso si eso significa estar triste, enojado, asustado o contemplativo."
>
> ***Sam Ham***[27]

Para lograr que su interpretación sea amena, los mediadores pueden elegir recursos que alienten la participación activa del público o que lo reten a reflexionar. Contar una historia o presentar distintos niveles de información es muy útil para captar la atención de personas de todas las edades. También pueden valerse de poesía, representaciones dramáticas, juegos de rol, títeres, música, danza y artes visuales.

En todos los casos, es importante que sepan exactamente qué quieren comunicar, a dónde quieren llegar y evitar cualquier información que los distraiga del mensaje principal.

Recordemos lo que dice Sam Ham: **interpretar no es instruir o enseñar en el sentido académico**. Su finalidad es estimular a las personas para que piensen por sí mismas y generen sus propios significados. Cuando el intérprete adopta el papel de experto o profesor, y quiere lucirse abusando de los datos, corre el riesgo de convertirse en un pobre instructor más que en un guía inspirador.

En el otro extremo se encuentra el guía al que solo le interesa divertir. Por supuesto que es importante que captemos la atención de la audiencia y que su experiencia sea agradable, pero esa no puede ser nuestra única y principal preocupación.

Para medir la calidad de nuestra interacción con el público, lo que realmente importa es el **mensaje** que deseamos comunicar y si lo que queremos es **provocar**, **enseñar** o **entretener.**

La *provocación* deja a la gente pensando y descubriendo sus propios significados y conexiones. Lo importante de enseñar es que las audiencias afiancen sus conocimientos, que estén informadas acerca de algo y que sean capaces de recordar esos datos. El *entretenimiento* se fija más en los medios que en los resultados. Lo que importa es generar disfrute, mantener la atención; que el público se sienta satisfecho y recuerde favorablemente su visita.

Si nuestra intención es que las personas reflexionen sobre un tema, hay que evaluar desde la provocación; si deseamos que memoricen cierta información, nos centraremos en la enseñanza y si lo que nos interesa es que pasen un rato agradable, privilegiaremos el entretenimiento.

El éxito de la interpretación nos dice Ham, evocando a Freeman Tilden, depende de dos erres: **relevancia** y **revelación**. En su mejor expresión –y la más exitosa- conecta a los visitantes con lo que más les importa: ellos mismos y su experiencia de vida.[28]

Enseñar sin apabullar

El equipo del **Museo Amparo** utilizó diversos recursos para captar y mantener la atención de los jóvenes. Los mejor evaluados fueron la *selfie*, que debían tomarse en la Terraza, aprovechando la vista de la ciudad, así como el taller de cierre, en la que creaban una pieza a partir de lo que habían visto durante el recorrido.

A los adultos que participaron en la visita de **Laberinto** les gustó mucho la parada en El Mirador. El reto era buscar plantas y animales del estado de San Luis Potosí.

La actividad preferida de los niños fue el juego de cartas *Planeta Potosí* y los talleres *Botellósfera y Ambarte*.

El recurso mejor evaluado por los jóvenes que participaron en el recorrido del **Museo Nacional de las Culturas del Mundo** fue la narración de los mitos relacionados con tres diosas de su colección: Isis, Ishtar y Atenea. A partir de esas narraciones pudieron reflexionar sobre el ciclo del héroe y relacionarlo con su vida cotidiana.

Los adultos que visitaron Laberinto describieron al huachi que interpretó su recorrido usando tres frases o palabras. Esto fue lo que dijeron:

"Ágil, dinámico, expresivo".
"Conocimiento, carisma, le gusta lo que hace".
"Amistoso, amable, preparado".
"Interesante, activo, paciente".

Tras observar y evaluar el trabajo de los intérpretes que participaron en el proyecto, podemos afirmar que su éxito radicó en provocar la reflexión en los visitantes, enseñar sin apabullar y hacer del recorrido una experiencia amena, poderosa y memorable.

Como todos los principios, el camino de la interpretación hay que emprenderlo cuesta arriba, pero el destino vale la pena. Durante la ejecución de este proyecto vimos sufrir a los intérpretes pero al final fue grato constatar cómo superaron sus propios límites, conquistaron a sus públicos y ganaron autoconfianza.

En este proyecto los intérpretes recibieron calificaciones altas por parte de los visitantes. Estos utilizaron adjetivos muy precisos para definir su experiencia, lo que nos da pistas sobre la calidad de la interpretación que recibieron.

Cuando preguntamos al público qué le había gustado más de la persona que realizó la interpretación en el Museo Amparo, contestaron:

"Me gustó cómo explicaba las cosas. Se da a entender muy bien".
"Me gustó la emoción con la que explica y se ve que sabe del tema".
"Me gustó que le emocione tanto la historia y lo que hay aquí. Al expresarlo nos emocionaba a nosotros.
"Me escuchó aunque yo no hablo muy alto. Es buena persona y tiene buen tono de voz."

Diseñar, evaluar y echar a andar un programa interpretativo de calidad requiere de una gran inversión de tiempo, trabajo y recursos humanos. Sin embargo, es muy frecuente que a este tipo de esfuerzos no se les dé importancia ni se capitalicen adecuadamente.

Si nuestro objetivo principal son los visitantes, hay que atraerlos al museo y darles los medios para enterase de que ofrecemos esos programas o actividades. La mejor manera de promoverlos es alinearlos con los intereses de su audiencia potencial; de su público meta. Para ello, casi siempre, *Mahoma debe ir a la montaña*.

Durante la evaluación formativa, preguntamos a los visitantes si conocían o utilizaban los sitios web y las redes sociales de los tres museos participantes.

Solo en el caso de Laberinto de las Ciencias y las Artes, las familias planearon su visita a partir de la consulta a la página web. Por esta razón, es fundamental que ese museo la utilice para promover su recorrido, que está propuesto en horarios fijos durante los fines de semana. A diferencia de lo que ocurrió en las demás sedes, que evaluaron la actividad con grupos programados, en Laberinto fue difícil convencer a los padres de participar en el último momento.

Para las familias es muy complicado modificar su agenda. Los museos no podemos saber qué edades tienen los infantes que las integran, si vienen con otros parientes o amigos, ni el tiempo del que disponen. A los visitantes nos gusta elegir y controlar nuestra experiencia: ¿de qué trata el recorrido?, ¿qué edades deben tener los niños para participar?, ¿cuánto dura la visita?, ¿tiene costo?, ¿puede entrar un niño con discapacidad? Todos estos factores inciden en su decisión de participar.

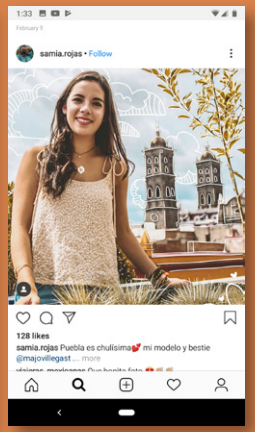
Como ya dijimos, los museos Amparo y Nacional de las Culturas del Mundo decidieron enfocar sus recorridos en los jóvenes. Si hacemos caso a los resultados de la evaluación sumativa, su estrategia para promocionarlos no debe depender únicamente de su página web o redes sociales porque ese público no las conoce. ¿Qué pueden hacer entonces?

Hay que pasar la voz. Primero entre las personas que están en contacto directo con los jóvenes, como los docentes, y luego en las redes que frecuentan. De igual forma, hay que confiar en el poder de la recomendación de boca a boca. Si la visita es interesante y amena, y los invitamos a compartir su experiencia, es muy probable que atraigamos a un público numeroso.

En ambos recorridos, el guion pide a los intérpretes mencionar la página y las redes sociales del museo. El reto es atraer a los jóvenes a esos sitios mediante el uso de recursos originales que llamen su atención. Creemos que la mejor manera de hacerlo es aprovechar, tanto lo que publican los propios museos como sus audiencias en la web.

Dime qué publicas...

Una estrategia interesante para dar a conocer nuestras actividades interpretativas es rescatar las imágenes que los visitantes están subiendo en sus redes sociales o sacar fotos de las interacciones que se dan en el museo para difundirlas en la web.



Mostrar las piezas es atractivo, generar diseños promocionales originales para las actividades ayuda, pero ver lo que los jóvenes pueden hacer con ellas, **invita**.

La foto que se incluye a continuación es interesante. Se encuentra en la página de Facebook del **Museo Nacional de las Culturas del Mundo** para difundir una actividad sobre Capoeira. Su atractivo es que genera **curiosidad**.

¿Qué están haciendo estas personas? Se ve que algunas están tocando sus instrumentos, pero ¿cómo sonarán? ¿Por qué están todos vestidos de blanco?

Dime qué publicas...

Detengámonos ahora en esta imagen, que fue publicada por el **Museo Amparo** en su cuenta de *Instagram*. No solo hace lucir la obra, además provoca **interés**.

¿Por qué se detuvo ahí la joven?, ¿qué mira con tanto detenimiento?

En todos estos casos, es la **experiencia** lo que llama la atención, el resultado tangible de la interpretación en los museos.

Un último dato que surgió de la evaluación –y que puede ser importante para planear las estrategias de difusión de los recorridos- es que la mayoría de las familias que respondieron los cuestionarios ya conocían Laberinto. En cambio, muchos de los jóvenes que encontramos en los museos Amparo y Nacional de las Culturas del Mundo eran visitantes de primera vez.

Si quieren que regresen, ambos recintos deben esforzarse por comunicar que además de las exposiciones, cuentan con una amplia gama de actividades: pláticas, talleres, cursos, biblioteca, etcétera.

◆◆◆

Después de trabajar en un museo, nuestro privilegio más grande ha sido trabajar *para los museos*. Es un universo tan vasto y rico como el personal que lo integra; tan emocionante, sorprendente e interesante como la gente que los visita. Para nosotros ha sido un placer y una oportunidad convivir con equipos tan diversos y únicos.

Esperamos que este manual sirva de guía para los gestores culturales y profesionales en museos que están genuinamente interesados en sus audiencias, desean hacer una

diferencia, y quieren hacerlo con la metodología de la interpretación. Ojalá hayamos despertado el entusiasmo suficiente para que así sea.

Recordemos, por último, que para que un programa o actividad interpretativa tenga éxito, el personal del museo debe trabajar en equipo, de forma conjunta pero aprovechando las habilidades y talentos de cada uno de sus integrantes. Porque como dice el poeta León Felipe, l*o que importa no es llegar solo ni pronto, sino* con todos y a tiempo .

AGRADECIMIENTOS

Este proyecto fue posible gracias a la beca otorgada por la Secretaría de Cultura a través del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA).

Muchas gracias a **Ivonne Pérez Esquivel, Marcela Isabel Cabrera Osorio** y **Mónica Bolaños Pineda**, del Fondo Nacional para la Cultura y las Artes, por su acompañamiento y puntual asesoría.

A **Beverly Serrell** por confiar en esta propuesta y por sus cálidas palabras de aliento.

A **Carolina de la Rosa Loza** por su contribución inicial a este proyecto.

Nuestra más profunda gratitud a los equipos de los museos **Amparo, Laberinto de las Ciencias y las Artes, Mundo Chocolate** y **Nacional de las Culturas del Mundo** por hacer de esta aventura algo intenso, divertido y aleccionador.

Museo Amparo

Ramiro Martínez Estrada
Director Ejecutivo

Silvia Rodríguez Molina
Coordinadora de Interpretación y Difusión

María Fernanda Malpica Sosa
Interpretación

Ana Itzel Chávez García • Claudia Cristell Marín Bertollini • Edith Guadalupe Elizondo Cantú • Elizabeth Reigadas Sánchez • Francisco Enrique Rosales Mesa • Julieta Castañeda Castellanos • Lucía Pallares García • María Teresa Arenas Prosperi • Mariana Ramos Villegas • Nadia Selene Bernal López • Sandra del Rocío Navarro Stefanon

Laberinto de las Ciencias y las Artes

María del Refugio González Flores
Directora General

Daniel Alberto Hernández Navarro
Operaciones

Francisco Martínez Nieto
Experiencias Educativas

Ana Karen Zavala Rodríguez • Dante Leos Rodríguez • Edgar Yahir Ramírez Hernández • Eduardo Isaid Saldaña Ortiz • Francisco Javier Juárez Hernández • Ingrid Tristana Montalvo Landeros • Luis Manuel Ferrer Meléndez • María Celia Castañeda Pinelo • Mayra Janeth Zúñiga González • Omar Armando García Guevara • Sarah Odette Frías Chavira

Mundo Chocolate

Ana Rita García Lascurain Valero
Directora

Carlos González Romero • Daniel Sánchez Juárez • Javier Salazar Velázquez • Karla Ezcurdia Sánchez • Laura Rivera Salazar • Liliana Bandala Anguiano • Mar Vásquez Rueda • Nahomi Morales Cruz • Rosalío Salazar Velázquez • Saraí Garduño Ramírez

Museo Nacional de las Culturas del Mundo

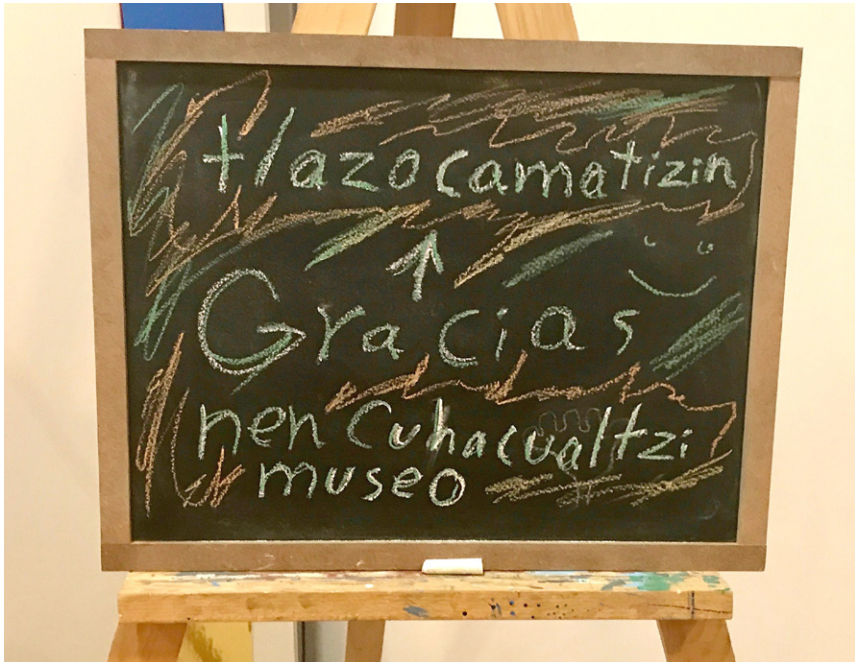
Gloria Artís Mercadet
Directora General

Karla Jaqueline Peniche Romero
Subdirectora Técnica

Judith Anguiano Flores
Coordinadora Técnica
Comunicación Educativa

Alicia Santiago Cos • Anahí Hernández Almaraz • Ángel Isidro Morales Hernández • Angélica Calderón Camas • Berenice González Herrera • Francisco Daniel Páez Moreno • Gerardo Pérez Taber • Jessica Marisela Caravez Segundo • Julio Millán Hernández • Luis Alberto • María de los Ángeles Angeles Pacheco • Marlene • Matilde Ortiz Nicolás • Raúl Hernández Hernández

Finalmente, agradecemos los comentarios de Adán Fuentes Meléndez e Iris Gómez Martínez.



Bibliografía recomendada

Beck, Larry & Ted T. Cable. *Interpretation for the 21st Century. Fifteen Guiding Principles for Interpreting Nature and Culture*, 2ª edición, Sagamore Publishing, 2014.

Black, Graham. *The Engaging Museum. Developing Museums for Visitor Involvement*, Nueva York, Routledge, 2005.

Borum, Minda y Randi Korn. *Introduction to Museum Evaluation,* American Association of Museums, 1999.

Brochu, Lisa. *Interpretative Planning. The 5-M Model for Successful Planning Proyects*, The National Association for Interpretation, 2003.

- *Capacitación para guías interpretativos.* Libro de trabajo. Asociación Nacional para la Interpretación, s/f.

Brochu, Lisa y Tim Merriman. Interpretación personal. *Conectando a su audiencia con los recursos patrimoniales*, Trad. Jaime Saldarriaga y Lina Saldarriaga, The National Association for Interpretation, 2003.

Burnham, Rika y Elliott Kai-Kee. *La enseñanza en el museo de arte. La interpretación como experiencia*, Trad. José Wolffer y Gabriel Lara, Getty Publications-CONACULTA, 2012.

Cunningham, Mary Kay. *The Interpreters Training Manual for Museums, American Association of Museums*, 2004.

Diamond, Judy. *Practical Evaluation Guide. Tools for Museums and Other Informal Educational Settings*, Altamira Press, 1999.

Falk H. John y Lynn D Dierking. *Lessons Without Limit. How Free-Choice Learning is Transforming Education*, Plymouth, Altamira Press, 2002.

Gándara Vázquez, Manuel y María Antonieta Jiménez Izarraraz (Coord.). *Interpretación del patrimonio cultural. Pasos hacia una divulgación significativa en México,* México, Secretaría de Cultura-Instituto Nacional de Antropología e Historia, 2018.

Ham H. Sam. *Interpretación. Para marcar la diferencia intencionadamente*, Trad. José Morales Miranda, Asociación para la Interpretación del Patrimonio, 2014.

- *Interpretación ambiental. Una guía práctica para gente con grandes ideas y presupuestos pequeños*, Trad. Claudia Charpentier y Jaime Enríquez, North American Press, 1992.

Knapp, Doug. *Applied Interpretation. Putting Research into Practice*, National Association for Interpretation, 2007.

Knapp, Jake *et al*. Sprint. *How to Solve Big Problems and Test New Ideas in Just Five Days*, Simon & Shuster, 2016.

Knudson, Douglas M. *et al. Interpretation of Cultural and Natural Resources*, Venture Publications, 1995.

Larsen, David. L. *Meaningful Interpretation. How to Connect Hearts and Minds to Places, Objects, and Other Resources,* Eastern National, 2011.

Leftridge, Alan. *Interpretative Writing,* The National Association for Interpretation, 2006.

McLean, Kathleen. *Planning for People in Museum Exhibitions,* Association of Science-Technology Centers, 1996.

Mosco Jaimes, Alejandra. *Curaduría interpretativa, un modelo para la planeación y desarrollo de exposiciones,* México, Escuela Nacional de Conservación y Restauración (ENCRyM), 2018.

Nichols, Susan K. (Comp.). *Visitor Surveys: A User's Manual,* American Association of Museums, 1999.

Perry, Deborah L. *What Makes Learning Fun? Principles for the Design of Intrinsically Motivating Museum Exhibits*, New York, Altamira Press, 2012.

Serrell, Beverly. *Exhibit Labels. An Interpretative Approach*, 2ª edición, Rowman & Littlefield, 2015.

Sharpe, Grant W. *Inerpreting the Environment*, John Wiley & Sons, 1982.

Taylor, Samuel. *Improving Exhibits through Formative Evaluation,* Association for Science-Technology Centers-New York Hall of Science, 1991.

Tilden, Freeman. I*nterpreting Our Heritage,* 4ª edición, The University of North Carolina Press, 2007.

Whitehead, Christopher. I*nterpreting Art in Museums and Galleries*, Londres, Routledge, 2012.

Winder, Carolyn y Alan E. Wilkinson. *Conducting Meaningful Interpretation*. A Field Guide for Success, Folcrum Publishing, 2006.

Mesografía

Asociación para la Interpretación del Patrimonio, España.
https://www.interpretaciondelpatrimonio.com/es/la-aip

Bacher, Kevin *et. al. Bases de la interpretación. Descripción del contenido del programa formativo*, Traducción de Franca Jordá para la Asociación para la Interpretación del Patrimonio, con autorización del National Park Service de los Estados Unidos.
https://artesanosdeltiempo.files.wordpress.com/2009/08/bases-de-la-interpretacin-nps.pdf

Interpretation Handbook and Standard. Distilling the Essence, June 2005.
https://www.doc.govt.nz/globalassets/documents/about-doc/role/policies-and-plans/interpretation-handbook-complete.pdf

National Association for Interpretation, Estados Unidos.
https://www.interpnet.com/NAI/interp/About/nai/_About/ABOUT.aspx?hkey=6f63cbdc-2744-4b3f-9983-27a9e4f93d4a

Savage, Gillian y Jane James. *A Practial Guide to Evaluating Natural and Cultural Heritage Interpretation*, Australia, 2001.
http://www.magsq.com.au/_dbase_upl/workshopBG.pdf

The Hicira Handbook
https://www.diba.cat/c/document_library/get_file?uuid=63952a92-928c-4eb9-a698-587bea5cf637&groupId=99058

MANUAL DE **DISEÑO** Y **EVALUACIÓN** DE LA **INTERPRETACIÓN** EN LOS MUSEOS

HORACIO CORREA GANNAM
ERIKA DE USLAR ALEXANDER