

HACIA UN MUSEO SOSTENIBLE II

Estudio de casos internacionales y exploración de escenarios futuros de los museos y centros expositivos de Lima



CONTENIDO

PRÓLOGO	3	EXPLORACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS DE LOS MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS DE LIMA	37
ESTUDIO DE CASOS INTERNACIONALES DE MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS	5		
PUNTOS CLAVE DE APRENDIZAJE PARA LIMA	7	RESUMEN EJECUTIVO	38
Síntesis de los casos internacionales	10	DEFINICIONES Y OBJETIVOS	40
DESARROLLO DE LOS CASOS INTERNACIONALES	18	ASPECTOS PREVIOS O TEMAS INICIALES	41
Bristol Museums, Bristol, Reino Unido	19	ETAPAS Y FASES DEL ESTUDIO	43
Cooper Hewitt, Smithsonian Museo de Diseño, NY- EE.UU.	21	Etapa 1: Exploración	44
Turner Contemporary, Margate, Reino Unido	23	Fase 1.1: Definición y descripción del dominio y caracterización del presente	44
Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, Argentina	25	Fase 1.2: Identificación de variables estratégicas, tendencias y eventos significativos	48
Museo de Arte Cleveland, EE.UU.	28	Etapa 2: Construcción y análisis	58
Galería Nacional, Singapur	30	Fase 2.1: Modelización	58
Museo de Arte Moderno de Medellín, Colombia	32	Fase 2.2: Exploración de escenarios futuros	62
Fundação Serralves, Porto, Portugal	34	LÍNEAS DE ACCIÓN	79
		ANEXOS	85
		BIBLIOGRAFÍA	91
		CONCLUSIONES	92

PRÓLOGO

Dos herramientas claves que ayudan a establecer una hoja de ruta de mejora, desarrollo o consolidación para un sector específico, y que forman parte de la planificación estratégica, son los estudios de análisis comparativos y los estudios de prospectiva. El primero tipo de estudios revisa las fortalezas y debilidades de las empresas u organizaciones con las que competimos y con las que compartimos similitudes, y el segundo tipo presenta distintos escenarios que podrían ocurrir en el futuro en base a las acciones y pasos que tomemos hoy, a tendencias previsibles y a hechos fortuitos.

El proyecto “Diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de los museos y centros expositivos de Lima” (Proyecto Innóvate), financiado por el Ministerio de la Producción y liderado por el Museo de Arte de Lima desde el año 2016, apostó por el desarrollo de ambas herramientas no solo por la riqueza de la información que suelen producir, sino también porque sus metodologías, especialmente en el caso de análisis prospectivo, suponen la creación de espacios para el trabajo conjunto de los agentes del sector.

Los procesos de planificación estratégica no son procesos comunes para los museos peruanos, por lo que el aporte del Proyecto Innóvate termina siendo trascendente para un sector que aún se debate entre el enfoque tradicional del museo y un nuevo enfoque vinculado a la modernidad, las nuevas tecnologías, las comunidades, la innovación y la creatividad. En un momento de cambios y nuevos escenarios, planificar el futuro a través de la construcción de una visión conjunta es imprescindible para afrontar adecuadamente el siglo XXI.

Es así que se apostó, luego de una rigurosa selección, por la consultora británica Creative Consultancy, de Tom Fleming, reconocido experto internacional en políticas culturales; y por Guillermo Graglia, experto en análisis prospectivo en la industria del turismo, a través de la consultora Graglia Consulting Group.

El estudio elaborado por Creative Consultancy presentó un análisis comparativo de ocho museos y centros expositivos internacionales que partía de un sucinto diagnóstico del panorama actual de los museos de Lima. Los casos presentados por Fleming incluían dos museos británicos, dos de Estados Unidos, uno de Portugal, uno de Singapur y dos latinoamericanos (Medellín y Buenos Aires). Si bien los lugares son distantes y con realidades distintas a las de los museos de Lima, sorprende encontrar retos similares y preocupaciones compartidas.

Los ejemplos elegidos sirvieron para conocer qué innovaciones realizan los equipos profesionales de los museos en cinco campos importantes: la creación conjunta de programas y herramientas de desarrollo de audiencias; el desarrollo de capacidades profesionales y técnicas; el posicionamiento de los museos y centros expositivos como centros estratégicos de la vida cultural y como catalizadores de las industrias creativas en la ciudad de Lima; la innovación digital en marketing, programación, exposiciones y diseño de galerías; y la colaboración y alianzas entre instituciones. Cinco campos en los que se analiza los avances realizados por los museos limeños y los temas pendientes para el trabajo futuro.

El aliento que nos deja dicho estudio, que identificó las notables ventajas de los museos limeños frente a sus pares en otros países, y los ejemplos que nos brindó para saber qué acciones concretas y estrategias pueden adoptarse de forma inmediata y viable en el Perú, se enlaza perfectamente con el análisis prospectivo que elaboró Graglia Consulting Group.

El estudio de análisis prospectivo de museos y centros expositivos de Lima fue desarrollado en base a una metodología reconocida en el campo de la investigación científica. Además de reuniones con el equipo del proyecto Innóvate, se realizaron dos reuniones con expertos del sector, en los que también se trabajó bajo el modelo de reflexión grupal Design Thinking.

Toda la información recogida permitió construir ocho escenarios posibles, pasando del futuro base (es decir, el futuro que llegará irremediablemente sin nuestra intervención) al futuro deseado (el futuro que todos los involucrados en los museos consideran que sería la situación ideal a alcanzar). También permitió identificar las tendencias que condicionan que el futuro se dé de una manera u otra. Por ejemplo, las nuevas generaciones, que serán consumidores culturales de museos en el futuro, el crecimiento de la ciudad, la economía y estabilidad del país, los presupuestos públicos asignados al sector cultura, la profesionalización de los trabajadores de los museos, la internacionalización de los mismos, el uso permanente de las nuevas tecnologías en los museos peruanos, entre otras.

Un punto clave en el estudio de análisis prospectivo tiene que ver con la reflexión conjunta que los agentes influenciadores del sector de museos deben realizar. Sin la intervención de los actores clave, no se puede pensar en un mejor futuro. Sin su cohesión y trabajo asociativo, tampoco. ¿Cuál es ese mejor futuro? El de museos sostenibles, entidades vinculadas con sus comunidades y sus territorios, con grandes y diversas audiencias que los visitan asiduamente, que eclosionan la economía creativa y la vida cultural y que trabajan en red sin perder de vista las necesidades de la ciudad. En suma, los museos como entidades del siglo XXI que, de forma lúdica, entretenida e inclusiva, contribuyen a la formación de ciudadanos críticos, conscientes y reflexivos, ciudadanos que entienden que la única manera de mejorar como sociedad pasa por cuestionar y repensar siempre, incluso fuera de las aulas y en los tiempos de ocio.

Diana Guerra Chirinos
Directora
Carrera de Administración en Turismo
Universidad San Ignacio de Loyola

ESTUDIO DE 8 CASOS INTERNACIONALES DE MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS

El benchmarking internacional nos acerca a los estudios de caso de ocho museos y centros culturales que están abordando su desarrollo a través de un enfoque de participación y comunicación con la audiencia. Basándose en estos ejemplos alrededor del mundo, el presente documento expone algunas oportunidades estratégicas y desafíos para los museos en Lima que buscan:

- Construir herramientas más eficaces para alcanzar, involucrar e inspirar al público.
- Desarrollar y fortalecer su capacidad digital como una manera de desarrollar experiencias más interactivas y adaptadas a sus audiencias, así como también para generar ingresos.
- Incorporar el uso de datos y críticas de la audiencia para mejorar la calidad y alcance de sus programas.
- Desarrollar alianzas más fuertes y confiables entre sí y con otros actores de la ciudad para explorar oportunidades compartidas en programación, desarrollo profesional, investigación e inversión. Además, desarrollar una propuesta de valor colectiva más clara y más atractiva para los museos, como por ejemplo en su papel como centros para la cultura y las industrias creativas; como generadores de valor social; como puntos fundamentales para el sector turístico y como un ecosistema de innovación más amplio.

Los estudios de caso se llevaron a cabo a través de entrevistas con los directores y/o jefes a cargo de las instituciones internacionales. Además, el enfoque se basó en el diálogo con instituciones en Lima, que incluyó un intenso programa de visitas a cada sitio y reuniones llevadas a cabo en septiembre de 2017. Los estudios de caso se centran en los siguientes temas clave de desarrollo para los museos:

• AUDIENCIA Y DATOS

Métodos para recolectar y utilizar datos para entender mejor al público, y cómo llegar a ellos. Incluyen un enfoque en herramientas de investigación de la audiencia, sumando datos vía medios sociales, evaluación y metodologías de segmentación de la audiencia.

• DESARROLLO PROFESIONAL Y HABILIDADES

Formación del personal y capacidad organizativa. Incluye un enfoque en habilidades técnicas y de gestión; emprendimiento y asociación; e intercambio de conocimiento dentro y entre organizaciones.

• DESARROLLO DE ESPACIOS (LUGAR) Y MARKETING LOCAL

Desarrollándose como un destino cultural y conectándose con el barrio y la ciudad. Incluye un enfoque en el papel del museo como un lugar y su contribución en la formación de un barrio/ciudad más vibrante y único/a.

• CAPACIDAD DIGITAL E INNOVACIÓN

Innovación digital en el área de marketing, programación, exposición, y diseño de galería. Incluye un enfoque en herramientas digitales para la investigación, presentación, comunicación, desarrollo y comercialización.

• COLABORACIÓN Y ALIANZAS.

Incluye un enfoque en la asociación de museos y en modelos de asociación con la ciudad de manera más amplia – a través de los sectores público y privados.

La investigación emerge también en un momento en el que los museos están en una coyuntura crítica – entre su pasado analógico y su futuro digital; entre su papel en el desarrollo de la conservación, la presentación y el conocimiento, y su papel como catalizadores de la economía creativa. Como se muestra en la investigación, museos en todo el mundo están enfrentándose a estos retos. Ninguna organización sola tiene todas las respuestas, pero colectivamente es claro que un enfoque más abierto, emprendedor, colaborativo e interactivo en la elaboración de museos puede dar resultados más informativos, profundos y transformacionales para el público y para el rol de la cultura en el desarrollo de la ciudad.

PUNTOS CLAVE DE APRENDIZAJE PARA LIMA

En Lima, que cuenta con un portafolio diverso y extenso de organizaciones culturales, galerías y museos, hay mucho que ganar a través del aprendizaje de los enfoques prácticos y estratégicos impulsados en grandes museos en otros lugares del mundo. Sin embargo, ya es significativa la excelencia e innovación en curso en la ecología de los museos de Lima y, por lo tanto, hay mucho que compartir con otros museos internacionales:

- Colecciones cautivadoras, que abarcan siglos, desde el antiguo Perú hasta el arte contemporáneo más radical.
- Innovación en múltiples maneras; por medio de programas educativos, diversificación de otras artes como la música, el uso de la tecnología digital y exploración de nuevo tipos de alianzas.
- Progreso en la diversificación de fuentes de ingresos y en la conducción del espíritu emprendedor a través de la organización – por ejemplo, en la venta al por menor y restauración de funciones, en la operación de espacios de alquiler comercial y en la prestación de servicios como proveedores de consultoría e investigación. También hay algo de innovación en financiamiento de colaboración masiva y en las actividades de recaudación de fondos basadas en la audiencia, como las subastas.
- Desarrollo de una oferta de alta calidad, que desafía y ofrece diversión, y que ayuda a crear experiencias de alto valor para un público cada vez más exigente.

Sin embargo, el sector de museos en Lima lucha por construir un alto perfil y un papel sostenible en el cambiante panorama económico, social y cultural de la ciudad. La falta de fondos públicos en general dificulta la sostenibilidad y la capacidad del sector. A su vez, esto dificulta el desarrollo de una oferta que se extienda y atraiga a grandes audiencias y que permita el desarrollo de relaciones más profundas y más comprometidas con el público. En términos generales, los museos en Lima enfrentan particularmente tres desafíos estratégicos:

- **INVERSIÓN:** Con niveles bajos de financiamiento público y un papel todavía emergente para la inversión corporativa, los museos no tienen el capital necesario para, por ejemplo, restaurar y mantener sus edificios como quisieran; para desarrollar una educación amplia y a largo plazo; para promover actividades de desarrollo sociales y culturales; o para construir una comunicación y desarrollar programas con el público que con el tiempo establezcan lealtad de un número suficiente de personas para generar ingresos mucho más substanciales.
- **CAPACIDAD:** Como una consecuencia de lo anterior, el número de trabajadores en el sector cultural es menor que el ideal, lo que genera una falta de capacidad para probar nuevos enfoques y formar negocios centrales al mismo tiempo.
- **ALIANZA:** Aunque este ejercicio de investigación demuestre un nuevo nivel de compromiso con la colaboración, los museos en Lima todavía no funcionan al mismo nivel de colaboración coordinada como en otras grandes ciudades. Esto significa que el sector carece de visibilidad y voz en el panorama político y estratégico para la ciudad. También significa que se pierden oportunidades— por ejemplo, compartir conocimientos y habilidades, programación coordinada, co-invertir en la investigación y formación de audiencia, manejar itinerarios de turismo cultural, o tener un papel más significativo en la construcción y regeneración de locales (como ocurre con el Centro Histórico).

En respuesta a estos desafíos, con el objetivo de conseguir oportunidades señaladas a través de los estudios de caso y para una apreciación más amplia de las mejores prácticas para los museos, las “cinco mejores oportunidades” para los museos de Lima se describen a continuación. En términos generales, estos establecen a los museos de Lima como más atractivos y con inspiraciones para audiencias de todos los orígenes; y por lo consiguiente identifican aspectos en los que se pueden generar más ingresos de diversas fuentes y desempeñar un papel transformador en el rol que tiene la cultura en el desarrollo de la ciudad (por ejemplo, para el turismo, como un catalizador para la economía creativa y como un componente vital en la innovación en las esferas sociales y económicas).

1. CREAR PROGRAMAS Y UNA HERRAMIENTA DE DESARROLLO DE AUDIENCIA COMPARTIDA.

Esta solución de big-data (macro-datos) puede incluir:

- Una base de datos agregada de audiencias para cultura que reúna datos de todo el sector de museos.
- Una encuesta anual de audiencia coordinada entre los diferentes actores del sector de museos. Puede incluir datos de preferencias culturales o comportamientos existentes, así como también datos más amplios acerca de las condiciones económicas y sociales de la población (de esta forma el museo puede ser comprendido en un contexto general). Además, también puede ser una oportunidad para desarrollar un perfil de segmentación de audiencia apropiado para la cultura en Lima. Esta encuesta anual permitirá a las organizaciones hacer una evaluación comparativa (benchmarking) del desarrollo de audiencias a lo largo del tiempo, y a desarrollar un enfoque personalizado a la comunicación, el desarrollo de audiencia y programación.
- Actividades compartidas y coordinadas para el desarrollo de audiencias a través de escuelas o dirigidas a comunidades específicas.

2. DESARROLLO PROFESIONAL Y CUALIFICACIONES.

Las oportunidades incluyen:

- Actividades coordinadas de desarrollo de capacidades y habilidades para el personal. Por ejemplo, entrenamiento en gestión y en el desarrollo del espíritu emprendedor realizado en colaboración con otras instituciones.
- Actividades de intercambio de conocimiento y habilidades. Por ejemplo, intercambio de lugar de trabajo y días compartidos fuera de la oficina en los que ocurre el desarrollo profesional y el intercambio informal de conocimientos.
- Desarrollo de cualificaciones específicas para temas de desarrollo prioritarios. Por ejemplo, capacidad digital en todas las áreas de la organización, mejores prácticas en cómo atraer a la audiencia y soluciones de “cambio cultural” para equipos de gestión y atención al visitante.
- Proyectos de internado y prácticas profesionales para construir una nueva fuerza de trabajo en comunidades seleccionadas y hacia los nuevos líderes del sector que también pueden desempeñar un papel en la difusión y el compromiso.
- Desarrollo de voluntarios bajo un enfoque común para establecer una comunidad con cultura de equipo que puede ayudar a sumar energía y capacidad para eventos y áreas claves.

3. LUGAR: COMO CENTROS DE LA VIDA CULTURAL DE LA CIUDAD Y COMO CATALIZADORES PARA LAS INDUSTRIAS CREATIVAS. Las oportunidades incluyen:

- Una alianza local para el Centro Histórico de la ciudad. El sector de museos puede trabajar conjuntamente para establecer una señalización clara y un itinerario cultural para el Centro de Lima. Esto puede incluir un enfoque coordinado para eventos y un conjunto de comisiones y proyectos que ayuden a traer prácticas culturales contemporáneas en el área. Por ejemplo en las tiendas vacías, en las calles y en colaboración con el mayor sector de eventos y festivales. El objetivo general es colocar el Centro Histórico como un destino atractivo visto como seguro, estimulante y creativo para el público de toda la ciudad.
- Una oferta coordinada del destino enfocada en el turismo cultural dirigido a viajeros independientes y urbanistas, lo cual permitirá complementar los itinerarios de turismo masivo que actualmente dominan el mercado del turismo.
- Un programa puesto en marcha de arte y educación en barrios, llevando los museos más allá de su infraestructura física para operar más como organizaciones de desarrollo de artes para la ciudad. En otras palabras, si la ciudad no viene, los museos van a la ciudad.
- Explorar oportunidades para establecer centros y circuitos creativos. Por ejemplo, espacios de colaboración y proyectos para micro empresas creativas. Estas pueden ser administradas dentro de los edificios existentes o fuera de sitio (en establecimientos industriales o comerciales, o con el sector universitario). Se trata de una comunidad creativa con los museos funcionando como catalizadores y agentes.

4. INNOVACIÓN DIGITAL EN EL MARKETING, PROGRAMACIÓN Y EXPOSICIONES, Y DISEÑO DE GALERÍA. Las oportunidades incluyen:

- Un programa de campañas de redes sociales que promueven la oferta de museos, reflexionando sobre grandes cuestiones y problemas relacionados a la ciudad. Esto sirve para colocar los medios sociales como herramientas de comunicación para el diálogo, en lugar de solamente la promoción de programaciones.
- Un programa digital de investigación y desarrollo que convoque a la colaboración entre empresas de tecnología, artistas y museos. Esto es para construir capacidad digital y explorar el potencial de innovación en las artes (incluyendo métodos para exposición y programación). A su vez, esto puede dinamizar la oferta, experiencia y generar nuevos modelos de negocio que ofrezcan nuevos ingresos para el sector.
- Piloto de financiamiento colectivo : un conjunto de proyectos financiados por el público en comisiones específicas o para actividades artísticas impulsadas por la sociedad para crear audiencias y abrir nuevos tipos de relaciones.

5. COLABORACIÓN Y ALIANZA. Las oportunidades incluyen:

- Formalizar una alianza cultural para Lima, que reúna a museos, galerías, festivales, teatros, universidades y otras organizaciones claves. Aquí, el sector de museos puede desempeñar un papel de liderazgo para la cultura, estableciendo una agenda estratégica para la ciudad con el municipio y el gobierno para mejorar el panorama de la política y la inversión. Estos modelos son comunes en ciudades en todo el mundo, ofreciendo una voz compartida para posicionar a la cultura como una agenda prioritaria para la ciudad y permitiendo un enfoque coordinado para recaudación de fondos, intercambio de conocimientos y resultados.
- Establecer una agenda compartida para la cultura sobre educación e investigación con el sector de museos, convocando una asociación de instituciones claves de educación para identificar oportunidades para la educación cultural e investigación (y cómo esta es apoyada e invertida) en Lima.
- Siguiendo con la idea de los centros creativos propuestos, se puede lanzar conjuntamente un servicio de red y desarrollo de las industrias creativas para Lima en el que se proporcionen consejos, noticias, información sobre eventos y financiación para charlas y eventos. Se trata de posicionar el sector de museos como agente para las comunidades creativas de la ciudad, lo cual a su vez generará ingresos y público.
- Construir alianzas internacionales y conectarlas localmente. Hay un apetito real de las instituciones de estudio de caso por construir relaciones más fuertes con Lima. Una oportunidad es realizar un foro sobre mejores prácticas en museos que pueda posicionar a los museos de Lima como líderes activos, explorando innovación en el sector. Un foro podría invitar a ciudades seleccionadas para ser estudiadas, compartir aprendizaje y ofrecer asesoramiento. Otra oportunidad es recaudar fondos para establecer un centro de investigación de desarrollo de audiencias y la innovación para museos, por ejemplo, como un modelo para América Latina.

Idealmente, estas oportunidades y recomendaciones pueden ser exploradas a través de una nueva estrategia para museos como catalizadores culturales para Lima. Esto exploraría las dimensiones de alianzas, oportunidades de financiamiento y un conjunto de objetivos compartidos para el sector en los próximos cinco años. Este enfoque se ha realizado en muchas otras ciudades, a menudo como parte de una estrategia cultural integral.

Los estudios de caso desarrollados para este informe indican con más profundidad los tipos de enfoques que tal estrategia pueda considerar para Lima. Los puntos clave de aprendizaje de cada uno de los estudios de caso se resumen a continuación (Tabla 1 Sección 2.1). El resumen de los estudios de caso está incluido en la Sección 3.

SÍNTESIS

de los puntos clave de aprendizaje de los 8 estudios de casos según cada tema de investigación.

MUSEO / CIUDAD / PAÍS

Bristol Museums, Bristol, Reino Unido

Audiencia y datos

- La importancia de integrar la investigación en toda la institución, con un personal de investigación dedicado, encuestas anuales (para proveer una línea de base) e investigación adaptada.
- Difusión focalizada para los no usuarios, de tal forma que se diversifique la base general de audiencia mejorando la relevancia y calidad de la oferta.
- Conducir nuevas formas de participación a través de actividades de investigación de acción. Por ejemplo, trazando las formas en que los públicos interactúan con las exposiciones y cuidando de los servicios básicos desde la entrada hasta los lavabos.
- Utilizar los medios sociales para profundizar y diversificar las relaciones y desempeñar el papel de facilitador de conversaciones más amplias sobre la ciudad, la cultura y la identidad.

Desarrollo profesional y habilidades

- Posicionar áreas clave como la digitalización y el conocimiento de los perfiles de la audiencia y las tendencias del sector como flujos horizontales de conocimiento para construir capacidades y conocimiento en toda la organización.
- Desempeñar un papel activo en el desarrollo e intercambio de conocimientos a través del sector cultural de la ciudad.
- Desarrollar actividades de intercambio de conocimientos focalizadas internamente (días fuera de la oficina del personal y tableros de control) y externamente (por ejemplo, en asociación con universidades).

Desarrollo de espacios y marketing local

- Medir y articular la proposición de valor y alinearla con las agendas estratégicas claves de la ciudad. Esto puede ser ejecutado a través de la evaluación de actividades o simplemente en la forma en la que los museos describen su papel en la construcción de la ciudad y su imagen.
- Ser un anfitrión abierto y generoso a alianzas estratégicas participando en el desarrollo económico y en asociaciones sociales y de salud para identificar oportunidades compartidas y desempeñar un papel de mayor liderazgo.
- Desarrollar un proceso de innovación conjunto con sus usuarios fomentando la reinterpretación activa del museo. Por ejemplo, a través de la abertura del espacio para reunir personas, sobre todo del área de tecnología, para discutir nuevas ideas y encontrar nuevas soluciones para el museo. Un nivel de permeabilidad y maleabilidad es clave para que las comunidades desarrollen un sentido de afinidad y pertenencia con el museo.

Capacidad digital e innovación

- Integrar lo digital en todas las organizaciones es responsabilidad y oportunidad de todos.
- No invertir en tecnología en atención al cliente sin el presupuesto o la experiencia necesaria para gestionarla y mantenerla.
- Utilizar medios digitales para profundizar la conversación y construir un sentido más amplio de apropiación de los museos.
- Utilizar medios digitales para desarrollar "big data". Por ejemplo, venta de entradas, venta al por menor y datos de contratación.
- Utilizar medios digitales para fomentar más experiencias interactivas. Por ejemplo, por medio de la colaboración con tecnólogos y creativos.
- Entender y ofrecer lo básico de la mejor manera posible con principios claros para los medios sociales, además de garantizar que todo el edificio y el espacio público tenga Wi-Fi de alta velocidad y gratuita.

Colaboración y Alianzas

- Posicionar a los museos como un elemento central de las agendas estratégicas de la ciudad y, por consiguiente, de las actividades desarrolladas en alianzas relacionadas a la agenda.
- Proporcionar acceso y servicios privilegiados. Por ejemplo, aperturas por la noche para eventos corporativos y servicios de membresía para construir capital social y generar nuevas relaciones corporativas.
- Colaboración con los usuarios. Por ejemplo, a través de actividades emergentes y medios sociales, y gorilla programming (creando sistemas utilizando herramientas y conocimiento disponibles para lograr los objetivos) para construir un sentido de propiedad más diverso.

**MUSEO /
CIUDAD / PAÍS**

**Museo de Arte
Cleveland,
EE.UU.**

Audiencia y datos

- “Necesita realmente entender a quién está ofreciendo sus servicios ahora, de lo contrario es difícil saber cómo crecer”. - (Responsable de Investigación y Experiencia del Visitante). No sólo los datos demográficos -la edad y procedencia - sino también comprender su experiencia en el museo, lo que los motiva a visitarlo, y sus diferentes gustos culturales y de estilos de vida.
- Conseguir datos de una muestra suficientemente grande para asegurarse de que los hallazgos sean representativos de toda la audiencia.
- Investigar las necesidades y motivaciones de la audiencia deseada , para así comprender sus intereses y la manera más eficaz de atraerla.
- La comprensión de las audiencias es una estrategia imperativa y todos los departamentos deben participar y comprender la importancia.

**Desarrollo
profesional y
habilidades**

- Todo el personal debe comprender al público de los museos - quién es la audiencia actual y quién es la audiencia prioritaria.
- Todo lo que el museo hace debe tomar en cuenta a la audiencia prioritaria.
- Los directores y el equipo ejecutivo deben liderar y hacer que los diferentes departamentos y el personal trabajen colectivamente en el desarrollo de la audiencia. Compartir el conocimiento internamente es clave.
- Si los conocimientos y la capacidad no están disponibles dentro de la institución, encargue a investigadores y especialistas que trabajen con cada museo para comprender a su público en particular, cuál debe ser su visitante en general y cómo se puede ofrecer y comercializar a diferentes públicos.

**Desarrollo
de espacios y
marketing local**

- Un museo no es una isla, sino que forma parte de una comunidad más amplia de múltiples tipos de organizaciones que conforman un lugar. Es preciso desarrollar toda una serie de alianzas para que el museo sea una parte esencial de cualquier barrio o ciudad.
- Comprometerse realmente con las comunidades y audiencias locales a través de aquellos que mejor conocen a las comunidades, las escuelas y los grupos comunitarios.
- El programa de las escuelas dentro y fuera del recinto escolar debe estar vinculado a los planes de estudios y adaptado a los diferentes grupos de edad y asignaturas.

**Capacidad digital e
innovación**

- La utilización de medios digitales no es la responsabilidad de solo un departamento, sino que debe ser central en todo lo que hace una institución cultural.
- La adopción de un enfoque digital para la programación, el diseño, la comunicación y el marketing es vital para atraer a nuevos públicos, en particular a los más jóvenes y a las audiencias internacionales.
- Ser abierto y colaborador en proyectos digitales, teniendo siempre una persona con responsabilidad de liderazgo que tenga una visión general de todos los aspectos, pero con roles y responsabilidades claramente definidos para los diferentes elementos.

**Colaboración y
Alianzas**

- Estar abierto a todo tipo de colaboración. Invitar a colaboradores potenciales -empresas, otras instituciones culturales, grupos comunitarios- para compartir ideas de cómo la institución cultural podría ayudarles y viceversa.
- Todo el personal debe tener la responsabilidad de desarrollar asociaciones no sólo en sus propias áreas de trabajo, sino también en otras que puedan beneficiar a toda la organización.

**MUSEO /
CIUDAD / PAÍS**

**Cooper Hewitt,
Smithsonian
Museo de
Diseño,
New York,
EE.UU.**

Audiencia y datos

- Utilizar múltiples herramientas y enfoques para comprender realmente al potencial público actual.
- Utilizar la encuesta de segmentación psicográfica para comprender las motivaciones y características de la audiencia.
- Los medios digitales proporcionan enormes cantidades de datos de usuario. El reto consiste en ser capaz de sacar partido a la inteligencia de los datos, algo con lo que muchos de los museos más grandes todavía se enfrentan debido a la falta de conocimientos analíticos de datos internos y a la naturaleza siempre cambiante de las aplicaciones tecnológicas y las métricas disponibles.

**Desarrollo
profesional y
habilidades**

- Trabajar en colaboración entre los departamentos en la programación y el diseño de contenidos teniendo siempre en mente a la audiencia.
- Estar abierto a la colaboración. Las universidades son grandes colaboradoras, ya que los estudiantes aportan nuevos conocimientos y nuevas formas de pensar. Tener estudiantes de postgrado, en particular, trabajando con el equipo del museo, puede realmente desarrollar nuevos enfoques y aprendizaje compartidos.

**Desarrollo
de espacios y
marketing local**

- Ofrecer el museo como sede para albergar eventos externos. Esto trae consigo nuevas y diferentes audiencias e ingresos importantes.
- Programa educativo específico adaptado a los diferentes grupos de edad. Los programas para niños y jóvenes a través de las escuelas pueden ayudar a incorporar a grupos familiares y comunidades más amplios.
- Los programas para jóvenes y las colaboraciones con empresas y diseñadores fomentan a los diseñadores del futuro y a los donantes individuales y corporativos.

**Capacidad digital e
innovación**

- Enfocarse en lo digital como parte de la visión y estrategia general para el museo o galería, y no como una estrategia separada.
- Tener una oferta digital innovadora con tecnología única y acceso digital a la colección en los espacios de la galería y online ayuda a atraer a un público más joven.
- Utilizar plena y eficazmente todas las plataformas de medios sociales para interactuar con diferentes audiencias a través de mensajes relevantes a los estilos de vida de esas audiencias, desde y corporativos. familias hasta millennials estudiantes y grupos escolares.

**Colaboración y
Alianzas**

- Ser abierto en colaboraciones con organizaciones comunitarias y escuelas para llegar e incluir a las comunidades.
- Ser un centro para fomentar el negocio creativo, invitar a las empresas a explorar nuevos programas, utilizar los espacios. Invitar a las empresas tecnológicas a colaborar en programas digitales, dándoles la oportunidad de mostrar lo que pueden hacer. Las empresas son socios y colaboradores importantes. Los colaboradores pueden convertirse en importantes miembros corporativos.

**MUSEO /
CIUDAD / PAÍS**

**Galería
Nacional,
Singapur,
Singapur**

Audiencia y datos

- Establecer datos demográficos básicos y luego diversificarlos para un enfoque psicométrico más matizado.
- Abogar por un enfoque a nivel de ciudad o nacional para la elaboración de perfiles de audiencia y la recopilación de datos para proporcionar una visión global sobre las tendencias de la audiencia.
- Construir un enfoque basado en la familia, con una oferta más cultural y atractiva, que se asemeje a una actividad recreativa.

**Desarrollo
profesional y
habilidades**

- Construir actividades interdepartamentales de aprendizaje e intercambio.
- Incorporar investigación y desarrollo integrado con un laboratorio o con el modelo de “pensar y actuar” para explorar nuevas formas de trabajo. Por ejemplo, datos y desarrollo de audiencias, sin poner en riesgo a toda la organización.
- Crear asociaciones con otros sectores y aprender de ellos para conocer las mejores prácticas de toda la economía.

**Desarrollo
de espacios y
marketing local**

- El posicionamiento basado en el lugar es vital, en el que el museo se entiende como parte de un distrito o una “escena” dinámica. Esto puede implicar la señalización y herramientas de búsqueda de caminos; enfoques compartidos para la gestión de destinación y comercialización; y marketing local por encima del marketing institucional.
- El espacio público que rodea al museo es un activo clave y su gestión artística o ‘curación’ una verdadera oportunidad para generar asistencia y abrir la oferta a un público más amplio.

**Capacidad digital e
innovación**

- Digital es “sólo una tecnología”, utilícela para cumplir su misión principal. Deberían explorarse oportunidades para profundizar y ampliar las relaciones (por ejemplo, mediante aplicaciones interactivas).
- Los medios digitales deben estar integrados en toda la organización y no limitados a un equipo particular. Por ejemplo, utilice los medios sociales y genere contenido de todo el personal, encuentre maneras de desmitificar la institución mostrándola “tras los bastidores”.
- Construir asociaciones con empresas corporativas/tecnológicas para acceder a la experiencia y la comunicación.

**Colaboración y
Alianzas**

- Desempeñar un papel activo de liderazgo. Si no se han establecido asociaciones dirigidas por el gobierno, convóquelas; si las actividades de intercambio de conocimientos con otros museos no están bien coordinadas, coordínelas.
- Sea un pionero a través de sus fortalezas principales. Por ejemplo, en la educación y la participación familiar. ¿Cómo se ven las mejores prácticas aquí y cómo está conduciendo esta agenda a nivel local, nacional e internacional?
- Abrirse a cualquier tipo de alianza - con organizaciones similares y también con otros sectores. Posicionarse como una “organización de aprendizaje”.

MUSEO /
CIUDAD / PAÍS

Turner
Contemporary,
Margate,
Reino Unido

Audiencia y datos

- Construir un cuerpo de conocimiento e investigación a lo largo del tiempo a través de sistemas internos y la recopilación de datos y revisiones y evaluaciones externas.
- Utilice los datos y la información que se está recopilando - planea qué datos necesita recopilar, no dedique tiempo a recopilar datos que no utilizará.
- Reflexione regularmente sobre la inteligencia y suministre lo que está aprendiendo a la planificación estratégica.
- Los grupos de enfoque son una manera realmente útil de poner a prueba sus suposiciones sobre lo que los públicos entienden acerca de las artes que están presentando y lo que quieren ver. Los grupos de enfoque para ganar inteligencia antes de las exposiciones son vitales en el contenido informativo, la interpretación, los eventos asociados

Desarrollo
profesional y
habilidades

- Escuchar a los públicos y considerar lo que dicen en un contexto más amplio del lugar y de sus experiencias.
- Es crucial adaptar el estilo de comunicación mediante los mecanismos adecuados, para llegar a diferentes audiencias.
- Sea realmente claro sobre cuál es la visión y misión de la organización. Todo el trabajo debe encajar con esto y ayudar a alcanzar las ambiciones organizativas. Sin embargo, asegúrese de que la visión y la misión reflejen al público local.
- La honestidad e integridad son importantes para crear confianza.
- No tenga miedo de fracasar en algunas cosas. Pruebe, revise e intente de nuevo.

Desarrollo
de espacios y
marketing local

- Invitar a personas y organizaciones a utilizar el espacio. Crear vínculos con las organizaciones locales para llevar a la gente al espacio. Sea generoso y ofrezca el espacio de forma gratuita cuando traerá a un público que normalmente atendería a la galería. Como institución, tenga presente su papel cívico.
- Sacar obras fuera de la galería, arte público en espacios públicos y trabajo de extensión en las comunidades.
- Comprender la contribución más amplia que usted hace o podría hacer social y económicamente. Conocer su valor le ayuda a posicionarse como un importante agente estratégico.

Capacidad digital e
innovación

- Formar al personal para que se capacite digitalmente y pueda hacer un uso más eficaz de la tecnología digital para interactuar con diferentes audiencias de múltiples maneras.
- Traer especialistas para apoyar la transformación digital.
- Las comisiones digitales pueden llevar la obra más allá de la galería.

Colaboración y
Alianzas

- Estar abierto a todas las personas que usan el espacio.
- Estar abiertos a considerar oportunidades cuando se presenten.
- Tener un plan estratégico, que ayude enfocarse, pero ser lo suficientemente flexible para aprovechar oportunidades cuando se presenten.
- Las alianzas con universidades aportan nuevas formas de pensar y una valiosa experiencia investigadora.

**MUSEO /
CIUDAD / PAÍS**

**Museo de Arte
Moderno de
Medellín,
Colombia**

Audiencia y datos

- El “Big data”, aunque ideal, sólo tiene valor si el proceso de compromiso cualitativo es de alta calidad. No puede reemplazar la construcción de relaciones cara a cara.
- Llevar a cabo encuestas para explorar los conceptos básicos del comportamiento de la audiencia y hacer una referencia cruzada con herramientas de compromiso cualitativo.
- Posicionar la oferta global como altamente ambiciosa, desde la limpieza de los lavabos hasta la calidad de la oferta comercial, para posicionar el museo como un lugar para ver y ser visto.

**Desarrollo
profesional y
habilidades**

- Ver el aprendizaje y el desarrollo profesional como un proceso cotidiano de reflexión y revisión crítica no es algo que se hace cuando no se trabaja.
- Construir áreas de especialización. Por ejemplo, en particular las prioridades de financiación para los donantes; y aprovechar estas competencias para nuevas inversiones.
- Aprenda a través de su audiencia por medio de charlas, eventos y medios sociales.

**Desarrollo
de espacios y
marketing local**

- Ver la organización y la ciudad como una sola, con el museo como un amplificador para la capital cultural de la ciudad.
- Programe más allá de los límites de la institución, sea lo más poroso y conectado posible. El espacio público exterior es un activo importante: una oportunidad para involucrar al público de diferentes maneras y conectarse con personas que nunca han visitado el museo.

**Capacidad digital e
innovación**

- Los medios digitales deben ser una extensión de la organización y una herramienta para la práctica interactiva. Por ejemplo, la participación del público, la creación de contenidos y la comunicación.
- Los medios digitales son sólo una tecnología: identifique formas de complementar sus prioridades básicas. No utilice los medios digitales simplemente por el hecho de utilizarlos.
- Asegurar una alineación cuidadosa de la narrativa de la marca de la organización en todos los medios, impresos y digitales.

**Colaboración y
Alianzas**

- Crear un conjunto claro de “categorías de inversión” para que los socios comerciales puedan identificar fácilmente su papel y comprender las opciones de inversión y alianza.
- Establezca claramente la propuesta de valor de la institución - basada en la evaluación y la investigación de base. Identificar la propuesta y los KPIs (Indicadores clave de rendimiento) o retorno de la inversión.
- Construir múltiples canales de colaboración con el público para asegurar que la organización sea un centro de diálogo y una plataforma de participación para las diferentes comunidades.

**MUSEO /
CIUDAD / PAÍS**

**Museo de Arte
Latinoamericano
de Buenos Aires,
Argentina**

Audiencia y datos

- Además de utilizar los medios sociales para interactuar con el público, emprender campañas dirigidas a generar relaciones más profundas.
- Registre y transmita por internet la mayor cantidad de contenido posible para ampliar el alcance y la huella del museo.

**Desarrollo
profesional y
habilidades**

- Explore sus credenciales de apertura. Por ejemplo, ¿el equipo de seguridad es abierto y amistoso?, ¿tienen conocimiento y son defensores de los museos como un lugar / centro / destino?
- ¿Cómo comparten los colegas el conocimiento y el trabajo de manera interdisciplinaria? ¿Puede ser mediado con mayor eficacia?

**Desarrollo
de espacios y
marketing local**

- Explorar las relaciones entre la programación, el concepto de museo y su papel en la ciudad.
- Fomentar las relaciones de diferentes escalas. Por ejemplo, instigando al activismo de los ciudadanos por un lado, para la programación social, y por otro, trabajando con grandes instituciones, como universidades y museos internacionales.

**Capacidad digital e
innovación**

- Utilizar los medios digitales como herramientas de investigación y comunicación.

**Colaboración y
Alianzas**

- Desarrollar alianzas educativas para generar una comunidad crítica, no sólo como un resultado social (lo cual es requerido por algunos financiadores).

MUSEO /
CIUDAD / PAÍS

Fundação
Serralves,
Porto,
Portugal

Audiencia y datos

- Trabajar en asociación para ayudar a entender y dirigir audiencias específicas para diferentes eventos.
- Tener recursos para investigar en profundidad la audiencia puede ser un reto. Analizar completamente todos los datos disponibles para empezar a construir una imagen de quiénes son las audiencias para los diferentes eventos y actividades.

Desarrollo profesional y habilidades

Desarrollo de espacios y marketing local

- La comida y bebida debe ser de alta calidad y reflejar los platos nacionales, pero también debe ser una "oferta de comida global".
- Colocar tiendas en la entrada/salida del museo aumenta las ventas.
- Los productos locales diseñados y especialmente encargados por la localidad apoyan y exhiben los negocios creativos locales y posicionan al museo como una marca contemporánea. Los eventos regulares y la publicidad de los nuevos productos en la tienda incrementan el conocimiento del museo.

Capacidad digital e innovación

- No ver lo digital como un complemento. Integrarlo en todos los aspectos de las operaciones del museo/galería.
- Puede ser un reto con múltiples prioridades en competencia, pero es esencial mantenerse al día y a la vanguardia como institución cultural.
- La presencia en múltiples plataformas de medios sociales es vital para llegar a una amplia gama de audiencias, como una forma de comercializar actividades a un bajo costo y de llegar a nuevas audiencias. También permite una interacción más comprometida con el público.

Colaboración y Alianzas

- Las asociaciones con universidades e industria, y el acogimiento de eventos y programas de investigación y exploración sobre temas clave en torno a la cultura y la sociedad, ayudan a posicionar al museo como líder del pensamiento, lo que a su vez atrae a nuevos socios e inversores.
- Las alianzas y redes internacionales ofrecen la posibilidad de aprender de las mejores prácticas y abren oportunidades para la colaboración y el recibimiento de obras/exposiciones itinerantes.

DESARROLLO DE LOS 8 ESTUDIOS DE CASOS INTERNACIONALES

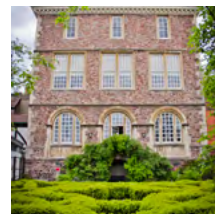
BRISTOL MUSEUMS, BRISTOL, REINO UNIDO

Tipo de institución	Breve descripción
Servicios	Es una división de servicios de la alcaldía de Bristol. Bristol Museums administra 5 museos y galerías: el relativamente grande Museo de Bristol y Galería de Arte (donde se encuentra la colección más importante de la ciudad) y el MShed (que cuenta la historia de la ciudad, incluyendo su perfil industrial y demográfico); y los museos Georgian House, Red Lodge y Blaise Castle House (bienes patrimoniales con museos pequeños).
Interrelación entre distintas formas de arte	Los museos incluyen varias colecciones de arte histórico y contemporáneo, artefactos de zoología, artefactos industriales, interiores y muchos otros artículos.
Ciudad mediana	Bristol es una ciudad mediana en el sur-oeste de Inglaterra, con una población de medio millón de personas. Los 5 museos están ubicados en las zonas centrales de la ciudad, con la excepción del museo Blaise Castle House, que está en los suburbios del norte. El Mshed se encuentra en galpones de la histórica zona portuaria, que se ha convertido en un destino de recreación.
Institución grande	Bristol Museums es parte de un servicio cultural más amplio de la ciudad de Bristol, que emplea a 180 personas (muchos de ellos con trabajo de medio tiempo).
Estatus legal	Un servicio de la municipalidad que opera como una empresa sin fines lucrativo, capaz de negociar y recaudar fondos de diversas fuentes.
Finanzas	Bristol Museums tiene una facturación de aproximadamente más de 12 millones de dólares por año, de los cuales aproximadamente 5.3 millones son invertidos por el municipio y 4 millones por el Arts Council England (organismo nacional de desarrollo de artes). El resto de los ingresos son auto generados (por recaudación de fondos o a través de ventas), por ejemplo 670.000 dólares por alquiler de espacio por año.
Admisión	Todos los museos tienen una política de entrada libre. La admisión para exposiciones especiales y eventos varía según el museo y la función. Todos los residentes de Bristol tienen entrada gratis.
Número de visitantes	Más de 1 millón por año en los 5 museos. Mínimo en 5 años: 960.000. Máximo en 5 años: 1,2 millones.
Horario	Es variable. Todos los museos están cerrados los lunes, excepto en vacaciones escolares. Los museos más grandes están abiertos desde las 10:00 a.m. hasta las 5:00 p.m., a no ser que haya exposiciones y eventos especiales. Los museos más pequeños están abiertos en días seleccionados y están sujetos a cierre en el invierno.

BRISTOL MUSEUMS, como proveedor de servicios para el Consejo municipal, trabaja para organizar un conjunto de prioridades estratégicas para la cultura, que se extienden más allá de las que se aplicaría generalmente a un solo museo o galería. Bristol Museums necesita, en primer lugar, gestionar un portafolio de museos que ofrezcan una experiencia de alta calidad para el público. Esto incluye la administración patrimonial, preservación y digitalización de archivos, educación, una gama de actividades de desarrollo de audiencia, investigación, y naturalmente, la conservación y presentación de colecciones y obras recibidas. En segundo lugar, Bristol Museums tiene que hacer estas actividades dentro de un contexto de disminución de la inversión del sector público (del Consejo de la ciudad y el Arts Council England), que los obliga a generar ingresos a través de más de 50 fuentes distintas. En tercer lugar, el servicio necesita generar resultados dentro la estrategia general cultural de la ciudad. Estas áreas de especialización están a su alcance a partir de la conexión con comunidades que no se han involucrado en la oferta cultural básica de la ciudad; y buscan la excelencia e innovación para que los museos tengan aspiraciones y satisfagan las expectativas siempre cambiantes de educación y conocimiento, inspirando e involucrando a los jóvenes, entregando trabajo intercultural e intergeneracional, alineándose con las agendas de investigación universitaria; y entregando valor a las prioridades de la ciudad para sus visitantes y su economía creativa.

Esto significa que el equipo debe equilibrar un conjunto de agendas prácticas, de entrega y estratégicas que son elaboradas principalmente de tres maneras:

- A través de la participación del público y la investigación. Bristol Museums cuenta con uno de los programas de investigación de audiencia más extensos y avanzados de Europa. Se trata de un servicio basado en evidencia que abarca todo, desde la programación hasta la educación, pasando por la señalización y el comercio o distribución.
- A través de alianzas. Bristol Museums trabaja extensamente con el sector cultural de la ciudad de manera más amplia- el Jefe de Cultura de la ciudad es también el Director de Bristol Museums y tiene un papel vital en el desarrollo estratégico y la inversión para los otros museos y galerías de la ciudad (que no encajan dentro de Bristol Museums), festivales y eventos, organizaciones artísticas y culturales, y redes de artistas y empresas creativas. Esto permite a Bristol Museums desempeñar un papel de liderazgo, estableciendo agendas estratégicas y facilitando programas de transformación en todo el sector cultural. También exige que los museos que conforman Bristol Museums desempeñen un papel importante en la asociación y la intermediación al procurar facilitar el intercambio de conocimientos, fomentar enfoques compartidos a la programación y la venta de entradas, y promover nuevas formas de trabajo (por ejemplo, con el sector privado).
- A través de la innovación. Bristol Museums trabaja con el sector cultural en general y con las dos universidades de la ciudad para llevar a cabo actividades de investigación y desarrollo-R&D que aporten un valor añadido mucho más allá de los 5 museos incluidos en el portafolio. Esto incluye actividades de investigación y desarrollo-R&D sobre presentación y conservación, digitalización y práctica interdisciplinaria. Esta línea de innovación es una fuerza clave para toda la ciudad, con un vibrante ecosistema cultural y creativo que incluye a reconocidos pioneros del sector como BBC Wildlife, Watershed y su Pervasive Media Lab, Aardman Animation y Hewlett Packard Labs. Bristol Museums se ve a sí mismos como una parte vital de este ecosistema de innovación - como plataforma y facilitador del talento.



MUSEO DE ARTE CLEVELAND, EE.UU.

Tipo de institución	Breve descripción
Servicios	Las colecciones del Museo de Arte de Cleveland incluyen casi 45.000 objetos. El museo también organiza tres exposiciones especializadas y un extenso programa educativo y académico, eventos comunitarios y de extensión y una amplia oferta cultural que incluye tiendas, cafés, música y espectáculos.
Artes visuales	La colección del museo incluye arte contemporáneo, moderno y clásico (pinturas, ilustraciones, esculturas y artesanías de los Estados Unidos y de todo el mundo).
Ciudad mediana	Cleveland está en el estado de Ohio, en el condado de Cuyahoga, Cleveland. Tiene una población de 386.000 habitantes, lo que la convierte en la 51ª ciudad más grande de los Estados Unidos, y la segunda ciudad más grande de Ohio después de Columbus.
Institución grande	420 empleados y una área total de 55.050 m ² .
Estatus legal	Sin fines de lucro
Finanzas	El museo tiene un volumen de negocios anual de aproximadamente 55 millones de dólares, distribuidos de la siguiente manera: 41%: Dotación e ingresos fiduciarios. 40%: Contribuciones y membresía. 3%: Regalos, subvenciones y otros ingresos para exposiciones especiales. 11%: Ingresos del programa y otros apoyos. 6%: Tiendas, cafeterías, parqueo y productos.
Admisión	Entrada gratuita a la colección principal, cobrando el ingreso a exposiciones especiales. Tienen 25.000 miembros individuales o corporativos desde 65 dólares de membresía individual, así como círculos de donantes cuyas contribuciones oscilan entre 1.000 y 25.000 dólares.
Número de visitantes	550.000-700.000 visitantes al museo por año 150.000-200.000 participan anualmente en programas (comunitarios, extensión y aprendizaje) fuera del museo.
Horario	Cerrado los lunes. Martes, jueves, sábados y domingos de las 10:00 a.m. a las 5:00 p.m. Miércoles y viernes de las 10:00 a.m. a las 9:00 p.m.

El **MUSEO DE ARTE DE CLEVELAND (CMA)** fue fundado en 1913 “para el beneficio de todas las personas para siempre.”¹ Hoy en día el CMA sigue trabajando con la misión de “ayudar al público más amplio posible a comprender y comprometerse con el gran arte del mundo, honrando a los más altos estándares estéticos, intelectuales y profesionales”.

CMA ha tenido un compromiso con las comunidades locales y aprender de ella desde que abrió sus puertas en 1916. Cuenta con un departamento de educación que dirige programas para niños y adultos creado desde sus inicios, con el fin de garantizar el cumplimiento de la misión del CMA: ser una institución abierta para todas las personas. Las colecciones se han desarrollado significativamente desde su apertura a través de herencias y adquisiciones. En 1971 se construyó una nueva ala para albergar el creciente departamento de educación, nuevas clases, un auditorio, una sala de conferencias y espacios de exposición adicionales. En la década de 1980, el museo pasó de un enfoque “educativo” a un enfoque centrado en la comunidad para garantizar su pertinencia para el público. Se crearon comités de asesorías comunitarias para actuar como consultores en exposiciones y programas. Durante la primera década del nuevo siglo, los antiguos edificios del museo fueron completamente renovados, y en junio de 2008 tuvo lugar la reapertura del edificio Beaux-Arts, construido en 1916. En junio de 2009 se inauguró la nueva ala este del museo. La fase final de la ampliación y renovación finalizó en 2013. El CMA ha lanzado un nuevo plan estratégico decenal en el otoño de 2017, con la nueva visión de “Making Art Matter” (hacer arte importa). Esto incrementa el enfoque de la organización en la audiencia y la colaboración entre todos los departamentos para lograr un conjunto de objetivos estratégicos. Las áreas de interés clave son el arte, el lugar, la audiencia, la cultura organizacional y los recursos.

1 J. H. Wade II, acto de transferencia de la tierra en la cual se crearía el CMA (1913).



CMA se encuentra en el noreste de Cleveland, en un área conocida como University Circle, junto a universidades, hospitales y otras instituciones culturales líderes. El área es conocida por ser un centro de innovación en salud, educación, arte y cultura.

• ADAPTACIÓN Y LIDERAZGO CON NUEVOS ENFOQUES DIGITALES

El CMA lidera ahora el camino para encontrar nuevas maneras de atraer a audiencias a través de nuevos tipos de experiencias, utilizando tecnología de punta. En 2013 inauguraron Gallery One, una reinterpretación de toda la colección permanente en espacios nuevos y renovados de la galería, combinando arte, tecnología, diseño, y una experiencia única para el usuario. En 2017, Gallery One y los elementos digitales asociados - el Play Space, la aplicación ArtLens y la pared interactiva de 40 pies Collection Wall - fueron relanzados bajo la única marca ArtLens, después de la remodelación a partir del aprendizaje de los tres primeros años. Situado en la entrada del museo, con acceso desde del lobby principal y el nuevo espacio del atrio central del museo, el objetivo es que los visitantes se sumerjan en ArtLens Gallery en diferentes puntos durante su visita. La aplicación ArtLens puede ser descargada gratuitamente o está disponible y preinstalada en los ipads del museo.

• APRENDIZAJE Y EDUCACIÓN

El departamento de educación continúa siendo el centro del museo para conectar con diversos públicos. Además, lidera la innovación digital. El premiado programa de aprendizaje a distancia conecta a los estudiantes de todo Estados Unidos y otros países, relacionando la colección del museo a estudios en: idiomas, ciencias, matemáticas y artes visuales para todas las edades. Los seminarios se llevan a cabo a través de videoconferencias en vivo con estudiantes que comparten conversaciones bidireccionales con educadores del museo. Hay múltiples recursos relacionados con los programas de estudio de las escuelas que se pueden descargar gratuitamente del sitio web. El CMA también lleva a cabo una amplia gama de programas de aprendizaje para todas las edades dentro del museo y a través de actividades para la comunidad. Un Centro de Recursos para Maestros (TRC- Teacher Resource Center), sirve a educadores que trabajan con diferentes grados, disciplinas y audiencias. El centro ayuda a integrar los recursos del museo con los objetivos educativos de los maestros y escuelas.

• AMPLIACIÓN DE LA OFERTA CULTURAL

CMA ofrece un extenso programa de música, teatro y cine con cientos de eventos cada año a través de alianzas con algunas de las principales instituciones culturales de Estados Unidos. Su oferta de restaurantes y cafés, así como la colaboración con reconocidos chefs, han convertido a los establecimientos del CMA en un destino en sí mismo, lo que ha reforzado aún más la imagen y la marca general de CMA.

COOPER HEWITT, SMITHSONIAN MUSEO DE DISEÑO, NEW YORK, EE.UU.

Tipo de institución	Breve descripción
Servicios	Cooper Hewitt, Smithsonian Design Museum tiene una colección de 210.000 objetos de diseño. También organiza un programa extenso de exposiciones temporales y eventos.
Diseño	Cooper Hewitt es el único museo de diseño en los EE. UU que se centra en el diseño histórico y contemporáneo. La colección de diseño abarca desde textiles antiguos y trabajos sobre papel hasta íconos del diseño moderno y tecnologías de vanguardia.
Ciudad grande	Ubicado en el noreste de Nueva York, cerca del Museo Guggenheim. Nueva York es una de las principales ciudades culturales del mundo y uno de los principales destinos turísticos nacionales e internacionales de Estados Unidos. El 21% de los 8,5 millones de habitantes tiene menos de 18 años y el 13% más de 65 años.
Institución mediana	5,180 ,m². 80 personas empleadas
Estatus legal	Es una de las diecinueve instituciones del Smithsonian.
Finanzas	No hay cifras separadas disponibles para Cooper Hewitt . Para todo el Smithsonian, incluyendo sus 25 museos, centros de investigación y parques, los ingresos totales desglosados en 2016 ascendieron a 1.541 millones de dólares estadounidenses, distribuidos de la siguiente manera: 53,2%: Créditos federales 17,7%: Contribuciones y subvenciones privadas 11,7%: actividades empresariales 7,8%: Subvenciones gubernamentales y contratos públicos 4,9%: Otros 4,7%: Pagos de dotación
Admisión	La entrada es de 5 dólares, gratis para menores de 18 años y socios. "Pague lo que pueda" de 6:00 p.m. a 9:00 p.m. todos los sábados. Las membresías incluyen: Membrecía individual (desde 65 dólares a estudiantes), Membrecías de Design Insider, Design Watch y Global Design (entre \$350-\$1,500), Membrecías de diseño Circle (\$2,500-\$10,000)
Horario	Días laborables y domingos, de 10:00 a.m. a 6:00 p.m. sábados de 10:00 a.m. a 9:00 p.m. El café y los jardines abren a las 8:00 a.m.

COOPER HEWITT, SMITHSONIAN DESIGN MUSEUM se encuentra en la Mansión Andy Carnegie, en la parte alta del lado este de Nueva York.. Es el único museo de Estados Unidos dedicado exclusivamente al diseño histórico y contemporáneo, y sus colecciones y exposiciones exploran más de 240 años de estética y creatividad del diseño.

El Copper Hewitt fue fundado en 1897 por Sarah y Eleanor Hewitt, nietas del industrial Peter Cooper y el museo se inauguró en 1976. Entre 2011 y 2014, Cooper Hewitt cerró sus puertas para una amplia transformación. El espacio de exposición se amplió de 3,000 m² a 5,180 m², con una nueva galería de diseño. La creación de una nueva experiencia para los visitantes fue central para un nuevo desarrollo.

La misión del Cooper Hewitt es “educar, inspirar y empoderar a la gente a través del diseño”. Ellos ven que, como museo de diseño y no como museo de arte, tienen un público potencialmente más amplio, particularmente con el diseño digital y el ahora omnipresente alcance y uso de la tecnología de diseño digital y móvil.



• ADAPTACIÓN Y LIDERAZGO CON NUEVOS ENFOQUES DIGITALES

Una experiencia museística totalmente re-visualizada fue lanzada cuando volvió a abrir sus puertas en 2014. La tecnología innovadora e interactiva está en el corazón de esta nueva experiencia. Una característica clave es el bolígrafo digital, hecho a medida para Cooper Hewitt y una primicia en tecnología museística. Este permite a los visitantes interactuar con otros elementos digitales en todo el museo, como las tablas digitales cargadas con contenido de exposiciones y la colección más amplia. El bolígrafo permite a los visitantes recopilar, crear y compartir contenido. (

• APRENDIZAJE Y EDUCACIÓN

Tiene un programa educativo con actividades adaptadas a los diferentes grupos de edad. El programa familiar incluye talleres de diseño y artesanía para familias durante los fines de semana y en vacaciones escolares. Un programa escolar abre el museo a las visitas de grupos escolares con recursos de apoyo para que los maestros los utilicen en las clases en las escuelas. Design Prep es un programa para estudiantes adolescentes que ofrece una experiencia real del mundo del diseño a través de talleres dirigidos por diseñadores, visitas a estudios de diseño y universidades de diseño.

Aquellos que deseen seguir una carrera como diseñadores pueden incorporarse a un programa de actividades de un año de duración, incluyendo prácticas remuneradas de diseño. El Concurso Nacional de Diseño invita a los estudiantes de secundaria a diseñar una solución para un desafío del mundo real. Hay un programa de desarrollo profesional para profesores de diseño y un programa de maestría en historia del diseño y curaduría basado en el Copper Hewitt y ofrecido en asociación con Parson School of Design.

• AMPLIAR LA OFERTA CULTURAL

El programa de charlas sobre diseño, proyecciones cinematográficas y colaboraciones con socios de cultura y diseño complementa el programa de exposición, aporta nuevos públicos al museo y profundiza la relación con los públicos existentes. La programación de eventos adicionales también conecta el museo con eventos en todo Nueva York. Entre los eventos recientes se incluyen proyecciones de películas, charlas y eventos en colaboración con empresas de confección y diseñadores textiles y de moda como parte de la semana de la moda de Nueva York, entre otros.

- Abrir el café Cooper Hewitt a partir de las 8 de la mañana, antes de que el museo se abra, ayuda a posicionar al museo como un lugar de apertura y bienvenida para que la gente pueda socializar, estén o no visitando las exposiciones

GALERÍA NACIONAL, SINGAPUR

Tipo de institución	Breve descripción
Galería/Museo	Una de las galerías más importantes de arte inaugurada en noviembre de 2015.
Artes visuales	Incluye la muestra más grande del mundo de arte contemporáneo del sudeste asiático con más de 8.000 obras de arte.
Ciudad grande	Singapur tiene una población de 5,8 millones de habitantes. En el 2015, 80% de la población atendió al menos a un evento artístico.
Institución grande	Situada en el corazón del distrito cívico de Singapur, la galería comprende dos monumentos nacionales, el antiguo edificio de la Corte Suprema y el Ayuntamiento. Tiene una superficie total de 64.000 m², lo que la convierte en el más grande espacio de artes visuales y museo en Singapur. Para su desarrollo se invirtió \$532 millones. Aproximadamente 130 trabajadores.
Estatus legal	Organización nacional dependiente del Ministerio de Cultura, Comunidad y Juventud. Es una sociedad anónima de limitada garantía y una organización benéfica registrada con una institución de carácter público, regida por su propia Escritura de Constitución, Estatutos y Asociación.
Finanzas	Volumen de negocios en el 2016: \$59.686.579 (cerca de \$56 millones procedentes de donaciones e inversiones públicas; \$1.857 millones de alquileres (al por menor y servicios de alimentación); \$886 millones de admisiones.
Admisión	Gratis para todos los ciudadanos de Singapur y residentes permanentes. Para no-singaporenses: \$20 por admisión general; \$25 para exposiciones especiales; \$30 acceso a todo.
Número de visitantes	2015 - 2016: 1,5 millones de personas a 9 grandes exposiciones. Las dos exposiciones permanentes atrajeron a 463.000 personas en sus primeros 4 meses. 182.000 visitaron eventos de fines de semana de puertas abiertas, actuaciones musicales y proyecciones cinematográficas en los primeros 4 meses.
Horario	Domingo - jueves de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. De viernes a sábado y en feriados: de 10:00 a.m. a 10:00 p.m.

La **GALERÍA NACIONAL DE SINGAPUR** se inauguró en noviembre de 2015 como un nuevo espacio de desarrollo importante para las artes y la cultura en una ciudad que cambia rápidamente. Fue anunciado como símbolo de una nación desarrollada y como el centro principal de la cultura en el sudeste asiático. También se ha convertido como un marco en términos de desarrollo de audiencia para las artes visuales contemporáneas, museos y galerías en una nación donde el acto de ir a un museo o de comprometerse con los artefactos culturales es todavía muy emergente. Además, en una nación en la que predominan las actividades de venta al por menor, con actividades culturales relativamente bajas en el “radar social”, se ha entendido la galería como una fuerza casi disruptiva en el tejido sociocultural. En este contexto, la galería se ha posicionado como una herramienta de desarrollo cultural para el país que permitiría cambiar las percepciones sobre el papel de las artes y la cultura, y para enriquecer a la sociedad en general.

OBJETIVOS:

- Investigar, exhibir y promover las obras de arte del sudeste asiático para el placer de todos
- Ser un espacio cívico central, que ofrezca una plataforma para la expresión artística y el aprendizaje, así como un destino de estilo de vida construido para el compromiso, la recreación y el enriquecimiento de los locales y los visitantes.
- Facilitar el intercambio de conocimientos a través de asociaciones y colaboraciones regionales con otras instituciones
- Impulsar, desarrollar y fomentar el desarrollo de las artes visuales en Singapur y el sudeste asiático, así como establecer una posición de liderazgo en el panorama internacional de museos y galerías.
- Informar y educar a las audiencias a través de medios multisensoriales y experiencias atractivas.

Con un acervo de arte moderno y contemporáneo, se centra en mostrar el arte de Singapur y del sureste asiático desde el siglo XIX hasta la actualidad. Alberga dos galerías permanentes: la DBS Singapore Gallery y la UOB Southeast Asia Gallery, presentando el desarrollo de las culturas de Singapur y de la región, relatando sus historias sociales, económicas y políticas.

Los edificios de gran extensión han sido remodelados a un nivel extremadamente alto, alcanzando el nivel asociado a hoteles o tiendas de alta calidad. La galería cuenta con un equipo de desarrollo y participación del público, además de un equipo de marketing y comunicación que trabaja para posicionar a la galería como una organización abierta, accesible y atractiva.

Este enfoque está relativamente bien financiado (como la mayoría de las cosas en Singapur), lo que significa que la organización ha sido capaz de desarrollar actividades de marketing y participación muy sustanciales para las dos salas/colecciones principales de la galería y las grandes exposiciones de alto perfil (que se han desarrollado en asociación con marcas globales como Tate y Pompidou). Este poder adquisitivo también ha permitido una importante inversión en infraestructura digital, programación y comunicaciones; en la participación de los jóvenes, en actividades interculturales e intergeneracionales; y en la programación de eventos destinados a llegar al público activo, sobre todo en actividades relacionadas con el estilo de vida y no necesariamente ligadas a las artes visuales. La organización está intentando alcanzar un equilibrio entre ofrecer una programación de alta calidad- que sea bien recibida y una oferta cultural de dimensión más popular. Estas actividades se describen a continuación:

“Dados los diferentes niveles de comprensión y apreciación del arte en Singapur, nuestro equipo de programación pública y divulgación está desarrollando continuamente nuevas ideas y programas para crear diferentes puntos de entrada para atraer a nuestros visitantes”



NATIONAL GALLERY SINGAPORE

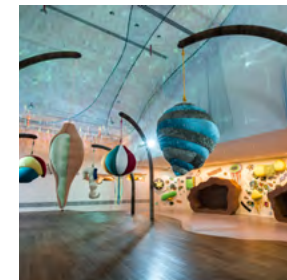
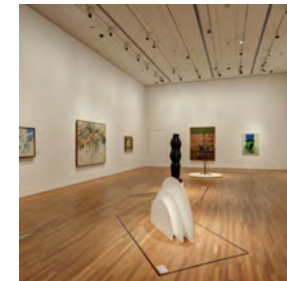
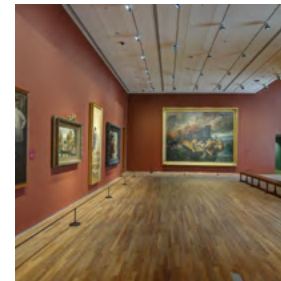
Durante el día, la galería ofrece oportunidades de aprendizaje y educación para todos, a través de exposiciones, charlas con artistas, programas infantiles y otras actividades relacionadas. Por la noche, se transforma en un espacio con restaurantes y cafeterías, y también ofrece programas al aire libre, eventos, proyecciones de cine y conciertos. También ofrece espacios de alquiler para conferencias, proyecciones cinematográficas, espectáculos y funciones privadas. Alberga un auditorio de 200 plazas, con salas adaptables para diversas actividades

Una herramienta clave en el proceso de desarrollo de audiencia es el Centro Keppel para la Educación Artística, un centro de aprendizaje para familias y escuelas. En el centro los niños y estudiantes más jóvenes experimentan e interactúan con obras de arte originales creadas especialmente para desarrollar habilidades de observación y exploración táctil. El centro ocupa un área total de 910 m². y comprende cuatro distintos espacios de arte, entre ellos un museo infantil y un sala de juego de escape de arte interactivo. Un espectro de actividades artísticas desarrolladas por los educadores de la galería proporcionan experiencias de aprendizaje para apoyar a diferentes estudiantes y grupos de diferentes edades. El Centro también ofrece programas de actividades regulares basadas en talleres, charlas por artistas, presentaciones de curadores, así como programas gratuitos dirigidos por artistas, curadores y educadores de museos.

Además, existen programas inspirados en sus colecciones y recursos que generan oportunidades para que los adultos exploren y aprendan acerca de las artes. Entre ellas se incluyen proyecciones de películas de historias del sudeste asiático, presentaciones teatrales y de danza, visitas guiadas en inglés y mandarín, talleres de arte y conferencias.

Desde una perspectiva más amplia, las iniciativas relacionadas a comunidades y acceso de la galería ofrecen programas para hacer que el arte sea accesible a todos los públicos a través de actividades de extensión comunitaria, talleres y festivales.

En el intento por construir una base de audiencia más comprometida y ávida, la galería ha desarrollado el Docent Program, un taller de formación para individuos que tienen una pasión por el arte, la historia y la cultura y desean compartir esto con los visitantes. El programa busca cultivar un grupo de guías voluntarios que actúen como “embajadores” de la galería. Están entrenados en oratoria pública y tienen un extenso conocimiento del arte de Singapur y el sureste asiático, así como de la arquitectura y la historia de los edificios de la galería. Los docentes sirven como educadores de arte al dirigir los tours públicos programados, y tienen un papel vital en proveer una experiencia mostrando a los visitantes el vínculo entre la historia y las colecciones de la galería.



TURNER CONTEMPORARY, MARGATE, REINO UNIDO

Tipo de institución	Breve descripción
Servicios de los museos y galerías	Turner Contemporary fue creado en 2001 y se desarrolló en espacios temporales hasta la inauguración de la galería en 2011, diseñada por David Chipperfield. Cada año se presenta un programa continuo de exposiciones, eventos y oportunidades de aprendizaje. La ambición original de la galería era celebrar y explorar la asociación del artista JW Turner y otros artistas con la ciudad costera.
Artes visuales	Un amplio espacio expositivo en el sureste de Inglaterra a las afueras de Londres. Un espacio para combinar arte contemporáneo e histórico.
Pueblo pequeño en la costa del Reino Unido	Margate es un pueblo pequeño en la costa, en el condado de Kent sureste de Inglaterra. Como muchas ciudades costeras del Reino Unido, ha sufrido un deterioro económico desde la década de 1960,. Los altos niveles de carencia en la ciudad - desempleo, bajos niveles educativos, mala salud - implican que la población local enfrente muchos desafíos. También tienen uno de los niveles más bajos de participación ciudadana en las áreas artísticas y culturales en Inglaterra. La población de Margate es de 64.000 habitantes Turner Contemporary ha sido una parte central en la estrategia de regeneración de este pueblo costero y de toda la costa este de Kent.
Institución pequeña	38 trabajadores
Estatus legal	Organización de beneficencia. Registrada en Inglaterra, administrada por un Consejo Directivo de 8 fiduciarios.
Finanzas	3 millones de libras esterlinas de facturación, distribuidos de la siguiente manera: • Actividades caritativas: 2,1 millones de libras esterlinas (incluyendo subvenciones Arts Council England, de la autoridad local y los consejeros y fundaciones). • Ingresos comerciales: 0,6 millones de libras esterlinas. • Donaciones y legados: 0.3 millones de libras esterlinas.
Admisión	Admisión gratuita
Número de visitantes	385.000 en 2016. Aumentando año tras año
Horario	Abierto todos los días de 10:00 a.m. a 6:00 p.m.

“El aprendizaje está en el centro de toda la actividad de Turner Contemporary, cuyo objetivo es transformar la manera en que los adultos, niños y jóvenes ven, piensan y aprenden a través de las artes visuales”.



TURNER CONTEMPORARY se ha establecido como una de las galerías de arte líderes en el Reino Unido a sólo quince años de su lanzamiento como institución y a sólo seis años de la apertura del nuevo espacio. Se ha convertido en una atracción importante de visitantes nacionales e internacionales y ha sido central para la regeneración de la ciudad de Margate

La creación de un espacio para celebrar la asociación entre JW Turner y Margate fue impulsada inicialmente por un grupo de residentes locales en la década de 1990. Al mismo tiempo, el Concejo del Condado de Kent estaba desarrollando planes para crear un barrio cultural en la Ciudad Antigua de Margate, como parte de una estrategia de desarrollo económico y cultural.

Turner Contemporary se estableció oficialmente en 2001, con Victoria Pomery como Directora. Droit House, en el muelle de piedra de Margate, fue inaugurado como el espacio de exposiciones temporales en el mismo año. En 2006, el espacio de exhibición se expandió aún más en la comunidad, ocupando una tienda vacía en Margate High Street. En el espacio se realizaron una serie de exposiciones de fama internacional. Esta nueva ubicación amplió aún más el trabajo que se encontraba en marcha para involucrar a las comunidades locales y hacerlas participar en los planes de regeneración de la ciudad.

La nueva galería Turner Contemporary se inauguró en 2011 con gran éxito y el número de visitantes superó las expectativas en el primer año.

El aprendizaje y el compromiso profundo con el público local, nacional e internacional ha permanecido en el corazón de todo el trabajo que hace Turner Contemporary. Trabajan duro para ser abiertos y acogedores con un verdadero “enfoque en el cliente”. Su personal está especialmente capacitado, saluda a los visitantes al entrar en el museo para presentarles las exposiciones y actividades que se desarrollan en los espacios dentro y fuera de la galería.

Asimismo, las asociaciones han sido una parte vital para el éxito de Turner Contemporary en la participación y el alcance con las comunidades locales, atrayendo visitantes nacionales y locales, y como impulsoras del cambio en la ciudad.

MUSEO DE ARTE MODERNO DE MEDELLÍN, COLOMBIA

Tipo de institución	Breve descripción
Galería/Museo	Una de las instituciones más importantes de arte en medellin y en Colombia. Fundada en 1978, experimentó una importante expansión de capital en 2015 a través de un nuevo edificio emblemático.
Artes visuales, cine, música y sonido	Con un enfoque en las artes visuales, MAMM también desarrolla investigaciones sobre la intersección entre arte, ciencia y tecnología. Las artes visuales se centran en el arte de jóvenes artistas, maestros colombianos, arte latinoamericano e internacional. El cine y la música han adquirido una importancia cada vez mayor, con el nuevo edificio que proporciona espacio e infraestructura técnica para diversificar la programación. El área de espacios públicos que rodean el museo, programados también por el MAMM, son utilizados para exponer diferentes formas de arte.
Ciudad mediana	Ciudad mediana-grande con una población de 2,5 millones de habitantes.
Institución mediana	Importante galería de arte contemporáneo - con la nueva ampliación en 2015, la organización tiene un espacio de 7.220 m². Ubicado en el barrio residencial Carlos E. Restrepo, entre las principales universidades de la ciudad. Gran espacio teatral con más de 250 plazas.
Estatus legal	Institución privada
Finanzas	Bristol Museums tiene una facturación de aproximadamente más de 12 millones de dólares por año, de los cuales aproximadamente 5.3 millones son invertidos por el municipio y 4 millones por el Arts Council England (organismo nacional de desarrollo de artes). El resto de los ingresos son auto generados (por recaudación de fondos o a través de ventas), por ejemplo 670.000 dólares por alquiler de espacio por año.
Admisión	Adultos: 10 dólares. Niños menores de 12 años y estudiantes menores de 25 años: 7 dólares. Adultos mayores: 7 dólares Amigos MAMM: Entrada gratuita. El museo tiene entrada gratuita el último viernes de cada mes, entre las 6:00 p.m. y las 10:00 p.m.
Número de visitantes	100.000 (2015-16), el doble que antes de la apertura del nuevo edificio.
Horario	De martes a viernes: de 9:00 a.m. a 6:00 p.m. Sábado: de 10:00 a.m. a 6:00 p.m. Domingo: de 10:00 a.m. a 5:00 p.m. Cierra todos los lunes, excepto en feriados. El último viernes de cada mes (Noche Extendida) es entrada gratuita hasta las 10:00 p.m.

MAMM es una gran parte de la ciudad (“la ciudad es parte de nuestro ADN”) El desarrollo del público, el compromiso y la comunicación se entienden, por lo tanto, como algo central en la vida cotidiana de la organización, sin ellos, perdería su relevancia. Establecido en 1978 por artistas y ciudadanos, MAMM emprendió un importante programa de desarrollo de capital, reabriendo en 2015 como un edificio “icónico” con la capacidad de albergar su creciente colección y -lo más importante- de tener una escala y presencia que pudiera llegar al público y desarrollar una amplia educación, compromiso y programas. MAMM está muy en sintonía con el perfil demográfico de la ciudad -que tiene una estructura piramidal - es decir, es joven. La estrategia de desarrollo de la audiencia se orienta, por lo tanto, hacia los jóvenes de 18 a 40 años, con un programa educativo muy amplio dirigido a los grupos de edad más jóvenes.

La misión de MAMM es “generar y promover espacios de conocimiento y disfrute para todos a través del arte y las prácticas artísticas contemporáneas”. Los dos aspectos principales de la estrategia de MAMM son:

- Presentar, promover e investigar el arte moderno y contemporáneo, basado en una colección de más de 2.000 piezas (principalmente colombianas y latinoamericanas).
- Arte contemporáneo internacional, ofreciendo una vista panorámica de lo global a lo local.



Se centra en maximizar la interactividad de la experiencia del museo un modelo de “visita y taller”: “Se trata de hacer que los jóvenes visiten el museo para crear conciencia y construir relaciones”. Las diferentes categorías de enfoques del programa incluyen:

- Educación: talleres y programas para escuelas. Más de 2.000 estudiantes visitan el museo a cada semana (“llevamos toda la escuela al museo”). Las exposiciones temporales cambian cada tres meses, con un programa rotativo, lo que significa que cada mes hay algo nuevo que explorar.
- Experimentación: laboratorios y talleres para públicos interesados en el arte.
- Discursivo: conferencias, charlas, seminarios y conferencias para enriquecer y ampliar la experiencia y profundizar el conocimiento acerca de las diferentes exposiciones.
- Escuela de mediadores: para ayudar a facilitar el compromiso y el desarrollo de la audiencia. Se trata de un grupo de personas locales capacitadas para ser “parte del proceso de apertura”. Todos los lunes acuden al museo para recibir formación.
- Cine: el nuevo edificio dotó de una infraestructura teatral y cinematográfica de última generación que permitió acercarse a estas otras formas de arte, diversificar el público y explorar los espacios donde convergen las distintas formas de arte.
- Música y sonido: explorando cómo la música y el sonido interactúan con las artes visuales, la identidad y la ciudad.
- Radio: el programa de radio MAMM Fundiciones es transmitido semanalmente explorando temas de arte y vida, a menudo vinculados a la ciudad de Medellín. Esta es una importante plataforma de desarrollo de audiencia.

Conectar todo lo anterior implica un acercamiento estratégico con los medios digitales. Una estrategia digital se puso en marcha para coincidir con la apertura del nuevo edificio, con un enfoque en aumentar la interactividad de la organización y diversificar los sentimientos de apropiación. Los medios sociales juegan un papel importante, con el personal de toda la organización como responsable de desarrollar y fomentar contenidos entre los públicos. La estrategia de comunicaciones se superpone con la estrategia digital e incluye un enfoque centrado en la participación de los medios de comunicación, que siguen desempeñando un papel importante en la vida urbana.

MUSEO DE ARTE LATINOAMERICANO DE BUENOS AIRES, ARGENTINA

Tipo de institución	Breve descripción
Galería/Museo	Una de las mayores instituciones de artes de Argentina.
Artes visuales, cine, literatura, publicaciones y diseño	Con una colección muy significativa de más de 600 obras de arte latinoamericano. También hay un fuerte enfoque de programa para el cine, la literatura, publicaciones y el diseño. El cine es particularmente importante, con la posibilidad de proyectar películas de 35 mm.
Ciudad grande	Población de 2,5 millones de habitantes.
Tamaño de la organización	Gran galería de arte contemporáneo que se posiciona como "más que un centro cultural".
Estatus legal	El museo está gestionado por la Fundación MALBA - Costantini, sin fines lucrativos.
Finanzas	Dirigido por una fundación privada que proporciona 5 millones de libras esterlinas al año como presupuesto básico. Esto representa aproximadamente el 50% de la facturación total. El resto es generado a través de ventas, contrataciones, de la Asociación de Amigos, y programas financiados.
Admisión	Adultos: \$4.5 pesos argentinos Estudiantes, maestros y personas de la tercera edad: \$2.25 pesos argentinos Menores de 5 años y personas con discapacidad: gratis. Miércoles: \$2.25 pesos argentinos. Estudiantes, maestros, personas mayores y personas con discapacidades: gratis.
Número de visitantes	Más de un millón de visitantes al año, y es sustentado por más de 1.400 clientes activos.
Horario	Cerrado al público los martes. Disponible para alquiler. Jueves a lunes y feriados: 12:00 p.m. a 8:00 p.m. Miércoles: 12:00 p.m. a 9:00p.m. Martes: cerrado.

La misión de **MALBA** es “coleccionar, conservar, estudiar y concientizar sobre el arte latinoamericano desde principios del siglo XX hasta la actualidad”.

Sus principales objetivos son:

“Educar al público y despertar su interés por los creadores latinoamericanos; contribuir a la comprensión de la producción cultural latinoamericana, profundizando en el reconocimiento de la diversidad cultural y artística de la región; compartir responsabilidades en estos esfuerzos con la comunidad nacional e internacional mediante la promoción del intercambio artístico entre instituciones nacionales, regionales e internacionales y apoyando programas innovadores centrados en las artes visuales y en la cultura latinoamericana”.

MALBA



MALBA trabaja actualmente en una misión reelaborada, en la que se posiciona como un museo emblemático con un significativo poder de convocatoria, actuando no solamente como un museo, sino también como un centro cultural de referencia en el que convergen diferentes disciplinas, identidades y valores. Anclada en una selección de más de 200 obras de la colección privada del fundador Eduardo Constantini, la colección permanente de MALBA abarca la totalidad del siglo XX. El museo se inauguró en 2001. La construcción del nuevo edificio permitió el desarrollo de una nueva institución que añadió escala y alcance a la visión inicial del fundador privado. La expansión de la colección ha ayudado a elevar a Buenos Aires como una ciudad internacional de arte y cultura y ha posicionado al museo en el mapa cultural internacional. La dimensión pública de sus objetivos y su misión fueron todos retos que han conducido finalmente a la transformación de la pasión privada del fundador en un proyecto de enorme impacto en la comunidad.

El modelo de desarrollo de la audiencia está impulsado por el “museo como eje”. La premisa aquí es que “cada vez que visita MALBA, encuentra algo nuevo e innovador”. Esto se realiza a través de la programación, con un cambio regular en las exposiciones temporales y la organización de diversas actividades literarias, como encuentros con escritores, cursos, seminarios, charlas literarias, presentaciones de libros y otros eventos.

Cuenta con un departamento de educación y actividades culturales dirigido a un público más joven y a una audiencia más difícil de alcanzar. Esto incluye programas infantiles, visitas guiadas y actividades realizadas en colaboración con organizaciones cívicas. Estas actividades ofrecen a la comunidad en general la posibilidad de conocer, disfrutar y estudiar a algunos de los artistas y movimientos artísticos latinoamericanos más importantes del siglo pasado.

El museo también es un protagonista importante en lo que se refiere a los usos de los medios sociales para fomentar la participación del público. No existe un presupuesto específico para la publicidad, por lo que los medios digitales son fundamentales. La comunicación y el compromiso del público están integrados en todas las áreas del museo.

Una estrategia particular es mantener el compromiso con los fundadores y la familia del museo, mientras se trabaja en la despersonalización de la marca, creando así un sentimiento de que el museo le pertenece a todos y es un lugar en el que todos pueden conectarse con diferentes formas de arte, comunidades y experiencias.

FUNDAÇÃO SERRALVES, PORTO, PORTUGAL

Tipo de institución	Breve descripción
Servicios	La Fundação Serralves cuenta en la actualidad con más de 3.300 obras en su colección, de las cuales más de 1.700 pertenecen a Serralves, con otras 2.600 obras de diversas colecciones públicas y privadas en concesiones a largo plazo.
Artes visuales	El enfoque de la Colección Serralves es el arte contemporáneo producido desde la década de 1960 hasta la actualidad. Aspira a distinguirse aún más a través de su enfoque en la relación del arte contemporáneo con la performance, la arquitectura y la sociedad en el contexto de un presente post-colonial y globalizado.
Periferia de la ciudad	Situado en la periferia del centro de la segunda ciudad más grande de Portugal, Porto. La ciudad de Porto tiene una población de 240.000 habitantes. El área metropolitana más amplia tiene una población de 1,65 millones de habitantes.
Institución grande	Más de 82 empleados.
Estatus legal	Organización privada
Finanzas	8 millones de euros de facturación anual. Los ingresos proceden de una combinación de gobiernos centrales y locales, socios fundadores de empresas, patrocinadores e ingresos por la venta de entradas, tiendas, alimentos y bebidas.
Admisión	Museo (incluyendo la admisión al parque y la villa): 10 euros. Parque: 5 euros Admisión Gratuita: Primer domingo del mes: 10:00 a.m. a 1:00 p.m. A menores de 12 años de edad Miembros de Amigos de Serralves (membrecía desde 50 euros)
Número de visitantes	682,000 mil personas en el 2016
Horario	De lunes a viernes de 10:00 a.m. a 7:00 p.m. Sábados, domingos y feriados de 10:00 a.m. a 8:00 p.m.

La **FUNDAÇÃO SERRALVES** busca sensibilizar y concienciar a públicos de diferentes procedencias y edades sobre el arte contemporáneo, la arquitectura, el paisaje y los temas claves que enfrenta la sociedad actual y futura. La fundación es la custodia de tres espacios culturales y patrimoniales clave: el museo, diseñado por el arquitecto Álvaro Siza; la Villa de Serralves, un ejemplo único de arquitectura Art Deco, ambos dentro del Parque Serralves, diseñado por el arquitecto francés Jacques Greber. El Parque Serralves fue premiado con el Premio Henry Ford por la Preservación del Medio Ambiente en 1997.

El Gobierno portugués adquirió la finca de Serralves en diciembre de 1986 y el Parque y la Villa de Serralves se abrieron al público el 29 de mayo de 1987. La Fundação Serralves fue creada en 1989, marcando el inicio de una asociación innovadora entre el Estado y la sociedad civil, con alrededor de 50 socios fundadores del sector público y privado. El número de socios o “fundadores” de Serralves ha aumentado a más de 180 socios gubernamentales nacionales y locales, empresas y particulares. Serralves fue clasificado como Monumento Nacional Portugués en 2012.



LA VISIÓN:

Ser un centro de excelencia en Portugal y en el mundo en los campos del arte contemporáneo, la arquitectura, el paisaje y el pensamiento contemporáneo, promoviendo diversas ofertas culturales a través de un enfoque sustentable e innovador que atraiga a diferentes públicos y genere apoyo comunitario.

TEMAS PRIORITARIOS:

1. Sensibilizar y concientizar a públicos de diferentes orígenes y edades en relación con el arte contemporáneo, la arquitectura, los problemas ambientales que afrontan las sociedades contemporáneas y otros temas críticos para la sociedad y su futuro.
2. Ofrecer un programa sobresaliente y diverso, implementado por medio de proyectos innovadores e interdisciplinarios, a través del museo y el parque, que engendran la reflexión sobre los temas críticos que enfrenta la sociedad contemporánea.
3. Incrementar el valor de la fundación a través de la preservación y valorización de su patrimonio arquitectónico y el parque, así como el desarrollo de una importante colección de arte contemporáneo.
4. Fortalecer la imagen pública nacional e internacional de la fundación y su reputación como centro de excelencia en los campos del arte contemporáneo, la arquitectura, el paisaje y la reflexión sobre los temas críticos que enfrenta la sociedad contemporánea.
5. Contribuir al desarrollo de un entorno que fomente la creatividad y el crecimiento de las industrias creativas, con un potencial significativo para crear riqueza y empleo.
6. Garantizar la sostenibilidad económica y financiera de la fundación, promoviendo la excelencia operativa y potenciando la atracción y generación de recursos financieros adecuados.

Las múltiples exposiciones, programas educativos, eventos musicales y escénicos, seminarios y conferencias para compartir y generar conocimiento están diseñados para alcanzar las prioridades mencionadas a través de la inversión de múltiples socios en la fundación

Lista de instituciones y personal entrevistados

Bristol Museums, Bristol, Reino Unido	Laura Pye	Director of Culture
	Zak Mensah	Head of Transformation
Museo de Arte Cleveland, EE.UU.	Jane Alexander	Chief Information Officer, Digital Strategies and Technology Implementation
	Elizabeth Bolander	Director of research, evaluation and visitor experience
Cooper Hewitt, Smithsonian Museo de Diseño, New York, EE.UU.	Pamela Horn	Director of Interim Digital Director
	Wendi Parson	Director of Communication & Marketing
Galería Nacional, Singapur	Michelle Goh	Deputy Director (Strategic Development and International Partnerships)
	Suenne Megan Tan	Director, Audience Development and Engagement
	Chris Lee,	Chief Marketing Officer
	Kevin Lim	Deputy Director, CoLabX
Turner Contemporary, Margate, Reino Unido	Victoria Pomery	Chief Executive
Museo de Arte Moderno de Medellín, Colombia	María Mercedes	Directora General
	Marta Alzate	Directora de Comunicaciones
	Elena Gomex	Coordinadora de Procesos Educativos
Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, Argentina	Agustín Pérez Rubio	Artistic Director
	Guadalupe Requena	Communication manager
Fundação Serralves, Porto, Portugal	Rui Costa	Director of Special Projects
	Ana Pinho	Director

EXPLORACIÓN DE ESCENARIOS FUTUROS DE LOS MUSEOS Y CENTROS EXPOSITIVOS DE LIMA METROPOLITANA

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio de Prospectiva del Sector de Industrias Creativas y Culturales tuvo como objetivo general explorar escenarios alternativos del dominio de Museos y Centros Expositivos, a efectos de identificar oportunidades que permitan el diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de los Museos de Lima Metropolitana.

El objeto de estudio fue definido como la *Exploración del futuro de la demanda de los Museos y Centros Expositivos de Lima hacia el 2021* y las preguntas estratégicas a explorar fueron: ¿Qué hacer para atraer más público? ¿Cómo construir y atraer públicos? ¿Hacia dónde va la demanda del sector ocio y entretenimiento y su relación con las organizaciones expositivas?

Aplicando la metodología de análisis prospectivo y herramientas de reflexión grupal de *Design Thinking*, se pudo realizar una caracterización del presente, el reconocimiento de variables estratégicas y su priorización en cuanto a su impacto en el dominio. Asimismo, se establecieron las tendencias y eventos más significativos. Las variables estratégicas identificadas fueron:

- **VISIBILIDAD**, comprendida como acciones de comunicación y promoción, trabajo en red, identificación y promoción de gremios, etc.
- **DESARROLLO DE PÚBLICOS**, entendida como la captación y formación de públicos, experiencia previa, accesibilidad, seguridad, mediación, variedad de servicios.
- **TIPO DE DEMANDA**, vinculada a entretenimiento, rutas, ofertas y actividades complementarias de Museos y Centros Expositivos (CE). Comprende tanto a los públicos que buscan productos masivos, así como aquellos que presentan gustos propios o alternativos.

Por otro lado, a través de un análisis valorativo de variables se determinó que existen algunas de alto impacto y otras de mediano impacto en cuanto a su influencia en la demanda. Las de alto impacto, o mayor influencia, se vinculan a lo siguiente:

- **FORMACIÓN Y EDUCACIÓN**, esta variable se refiere a las condiciones físicas, materiales y humanas de los Museos y CE para crear públicos; así como a la variedad de los programas ofrecidos y a la disponibilidad de áreas educativas que puedan impactar en la demanda.
- **GESTIÓN DE CLIENTES**, esta variable responde a todo el proceso de creación de públicos que abarca diferentes niveles de apropiación de la práctica cultural, desde la captación hasta la fidelización.
- **COMUNICACIÓN** entendida como acciones de comunicación que respondan a los públicos a partir del uso de nuevos lenguajes y tecnologías, como por ejemplo las redes sociales.

Las variables de mediano impacto son:

- **CONOCIMIENTO DE LAS AUDIENCIAS**, referido a estudios de públicos que asisten a los Museos y CE y de los públicos potenciales; para el conocimiento de los perfiles y de las experiencias de los visitantes.
- **DISEÑO DE LAS MUESTRAS Y CONTENIDO DE LOS MUSEOS Y CE**, se ha valorado como un factor importante en la decisión de la demanda. Por ello se necesita desarrollar propuestas innovadoras y servicios básicos fundamentales para brindar experiencias positivas.

El trabajo de modelización del dominio de la demanda de los Museos y CE implicó construir un modelo sistémico de los diferentes subsistemas del dominio y de las relaciones de influencia entre sus variables, resaltando las estratégicas. Esto sirve como marco de referencia para su proyección en el tiempo y así poder visualizar escenarios futuros posibles. Se exploraron ocho escenarios alternativos más un escenario de base, o más probable.

Para ello se proyectaron las principales tendencias identificadas y se analizaron posibles impactos.

Entre las principales tendencias encontramos las siguientes:

- Profundización de la cultura digital: ciudadano digital, digitalización,
- Posicionamiento de los millennials,
- Debilitamiento de la prensa cultural,
- Crecimiento de clase media,
- Mejoramiento de las vías de comunicación,
- Aumento del presupuesto cultural,
- Aumento del tráfico,
- Disponibilidad de nuevas tecnologías virtuales, videos interactivos,
- Incremento y diversificación de la oferta cultural,
- Disminución del tiempo libre.

El ejercicio final consistió en la identificación de líneas de acción para establecer una hoja de ruta hacia el futuro base. Para ello se integraron los informes de las consultorías previas y se clasificaron las iniciativas recomendadas por estos autores, así como otras surgidas del presente estudio, alrededor de los ejes temáticos principales definidos en el Estudio de casos internacionales para cada una de las tres variables estratégicas utilizadas en la visualización de escenarios.

DEFINICIONES Y OBJETIVOS

La prospectiva es una disciplina social que nace “con el mismo ser humano en su deseo de conocer lo que se avecina a través de intentos adivinatorios basados en supersticiones” (Graglia, 2013: 14). La prospectiva parte de la premisa de que el futuro es resultado o consecuencia de la acción del hombre (Cely, 1999). Por ello se plantea como una metodología útil para identificar los diversos futuros posibles —deseables o no deseables— que pueden ocurrir en el mediano o largo plazo como consecuencia de eventos emergentes, previstos o no previstos; así como el comportamiento de los actores que integren un grupo humano con un nivel de impacto sobre el curso y desarrollo de un contexto o materia en particular (Miklos, 2007).

OBJETIVO GENERAL

Explorar posibles escenarios del dominio de los Museos y Centros Expositivos (CE) para identificar oportunidades que permitan el diseño de estrategias que mejoren la autosostenibilidad de los Museos y CE de Lima Metropolitana.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Identificar las tendencias y variables estratégicas del sector.
- Explorar en la construcción de escenarios futuros del sector de Museos y Centros Expositivos de Lima.
- Identificar los cursos de acción que aborden las brechas y las oportunidades del sector de los Museos y Centros Expositivos de Lima Metropolitana estableciendo una hoja de ruta hacia el futuro deseado.

ASPECTOS PREVIOS O TEMAS INICIALES



Figura 1 Temas iniciales

El estudio de futuros comprende tres temas iniciales: a) la definición del dominio u objeto de estudio y caracterización del presente, b) la determinación del horizonte de planeamiento y c) la construcción de un modelo del horizonte.

El **DOMINIO** debe ser comprendido como el área u objeto de estudio, en tiempo y espacio, a analizar.

El **HORIZONTE** de planeamiento se refiere al tiempo de proyección.

El **MODELO** es el resultado de la identificación de las variables estratégicas, las relaciones entre sí, y configura los subsistemas del dominio.

El desarrollo del estudio ha tomado como guía los principios de la ciencia prospectiva y estudios de futuros (Bell, W. 2003 y Hines, A. 2006) y de la metodología de Design Thinking, al utilizar herramientas de ideación.

El enfoque prospectivo plantea el estudio del presente y sus cambios, lo que determina una pluralidad de futuros posibles a lo largo de un eje temporal. El análisis de esos futuros posibles o futuribles y su comparación con el esperado aportan información para la imaginación del futuro deseado a construir, como puede verse en el siguiente gráfico:

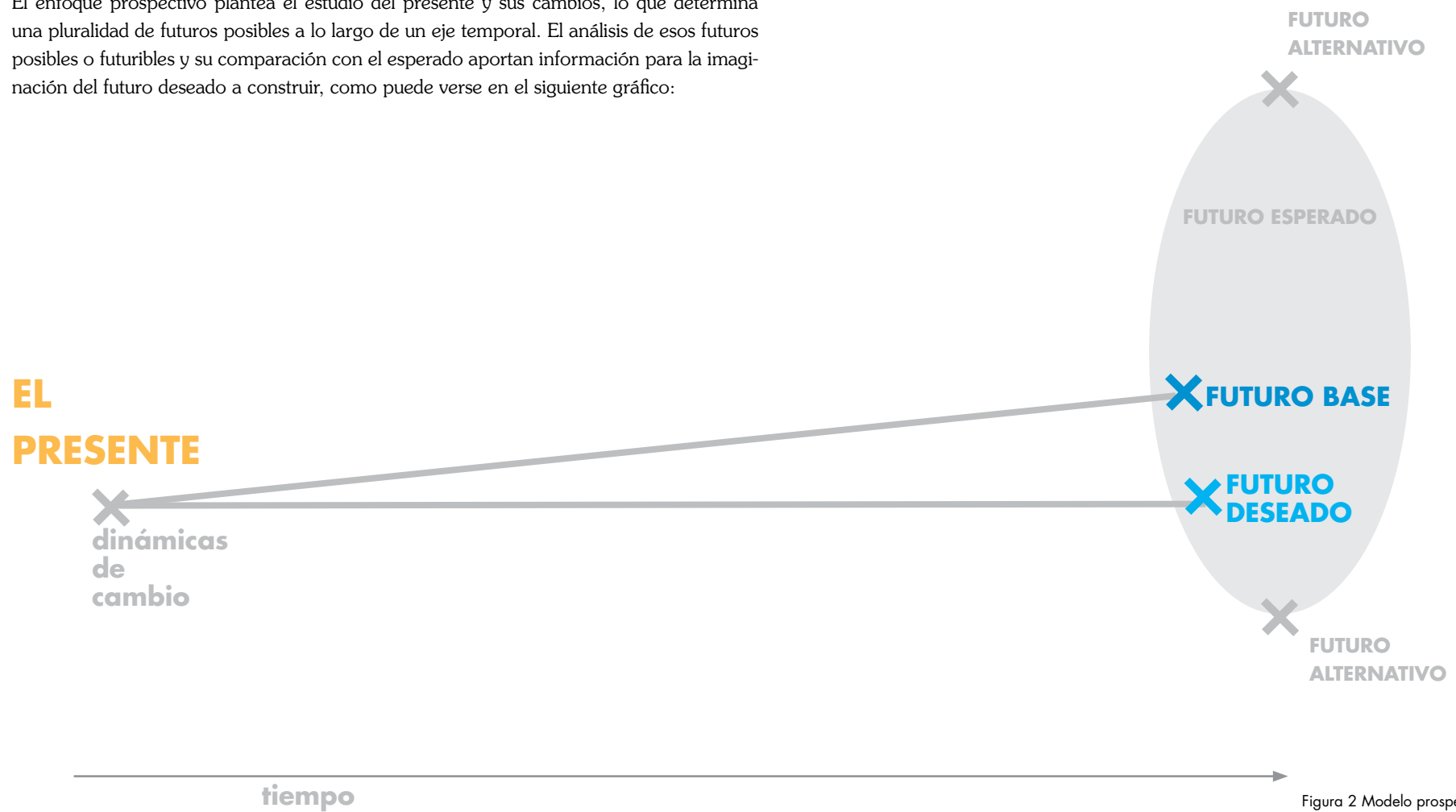


Figura 2 Modelo prospectivo

Para el presente estudio, tanto el dominio como el horizonte fueron analizados en talleres con los socios integrantes del proyecto; mientras que la formulación del modelo se planteó con aportes recogidos de los talleres realizados con expertos del sector, así como de los resultados de los estudios previos al proyecto.

ETAPAS Y FASES DEL ESTUDIO

El desarrollo del estudio se logró con el cumplimiento de dos etapas, cuatro fases y sus respectivas actividades:

ETAPA 1: EXPLORACIÓN

FASE 1.1 Definición y descripción del dominio y caracterización del presente

Primer taller de socios del proyecto

Trabajo de gabinete

ACTIVIDADES

FASE 1.2 Identificación de variables estratégicas, tendencias y eventos

Primer taller de expertos

ACTIVIDADES

ETAPA 2: CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS

FASE 2.1 Modelización

Trabajo de gabinete

FASE 2.2 Exploración de futuros (escenarios alternativos y base). Método matricial exploratorio

Segundo taller de expertos

Segundo taller de socios del proyecto

FASE 2.3 Análisis y consolidación de resultados

Presentación de informe final

ETAPA 1: EXPLORACIÓN

Tuvo por objetivos comprender al sector a través de la esquematización de un modelo conceptual, el análisis de las tendencias que lo afectan y la identificación de las variables estratégicas que definen al dominio o ámbito de estudio. Estas variables se identificaron preliminarmente a partir de la revisión de estudios previos y de una selección de literatura existente. En taller con expertos se validaron en cuanto a su nivel de impacto en el dominio y el nivel de incertidumbre respecto a la posición futura que pudieran alcanzar.

FASE 1.1

Definición y descripción del dominio y caracterización del presente

Gracias a los talleres realizados con los socios del proyecto y con diferentes expertos vinculados al sector, aplicando técnicas de Design Thinking, se determinó considerar las siguientes características:

DOMINIO	Demanda de los Museos y Centros Expositivos
Objeto de estudio	Exploración del futuro de la demanda de los Museos y Centros Expositivos de Lima con miras al 2021
Horizonte temporal	Cinco años.
Alcance geográfico	Lima Metropolitana.
Preguntas a resolver	¿Cómo hacemos para atraer más público? ¿Cómo construir y atraer públicos? ¿Hacia dónde va la demanda del sector ocio y entretenimiento y su relación con las organizaciones expositivas?
Variables consideradas en el análisis del dominio	Comunicación, percepción del mercado, accesibilidad, motivación de visita, tipo de experiencia, acceso a información, tecnología de comunicación, temporalidad de exposiciones, infraestructura, configuración de la oferta de servicios, servicios implícitos, naturaleza de las colecciones, cultura organizacional, oferta de servicios básicos, oferta de servicios complementarios, oferta de programas públicos, horario, estrategia digital, capacidades de marketing, acceso físico, acceso virtual y uso de apps.
Grupos de interés para Museos y CE	Ministerio de Cultura, Ministerio de Educación, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, PromPerú, gobiernos locales, auspiciadores, comunidad, audiencias, gestores culturales, operadores turísticos, turistas, agencias de cooperación internacional, artistas y creadores, curadores y prensa.

DOMINIO	Demanda de los Museos y Centros Expositivos (Continuación)
Objeto de estudio	Exploración del futuro de la demanda de los Museos y Centros Expositivos de Lima con miras al 2021
Eventos de interés	1995: Apertura de Fundación Telefónica en Lima. 1996: El Centro Cultural de España abre sus puertas al público. 1996: Exposición: Arte español contemporáneo en la sala de exposiciones de Telefónica (setiembre-octubre). Generó gran respuesta del público que asistió masivamente. 1997: I Bienal de Lima, organizada por la Municipalidad Metropolitana de Lima. (octubre-diciembre), presentada en 34 espacios expositivos del Centro de Lima. Presencia masiva de público en sus tres ediciones. 1999: II Bienal de Lima. 2002: III Bienal de Lima. 2005: Apertura del Espacio Fundación Telefónica (Espacio cultural). 2008: I Noche en Blanco en Miraflores (congregó a 300 000 visitantes) 2010: Reapertura de primera planta del MALI. 2011: Inicia La noche de los museos, organizado por la MML y la Red de Museos del Centro Histórico de Lima. 2012: Noche en Blanco en Miraflores (congregó a 500 000 visitantes). 2013: Noche en Blanco en Barranco. 2013: Inauguración del MAC-Lima (Desde 2015 "Proyecto Niños Guías" con escuela vecina). Inicia el "Museo Abre de Noche"; los museos de la Municipalidad Metropolitana de Lima abren el primer viernes de cada mes hasta las diez de la noche. 2014, 2015, 2016, 2017: La noche de los museos de Barranco (mayo): MAC, MATE, Pedro de Osma. 2014: Última edición de La noche de los museos de Lima (VIII ediciones). 2015: Reapertura de la segunda planta del MALI. El Museo Abre de Noche, primer viernes de cada mes, museos del Centro de Lima. Día internacional de los museos (mayo): el público hace largas colas para entrar gratuitamente a los museos. 2017: Inicia el programa de Museos Abiertos impulsado por el Ministerio de Cultura, entrada libre y programación de actividades especiales (genera visitas masivas del público nacional) el primer domingo del mes.

CARACTERIZACIÓN DEL PRESENTE

El ejercicio de análisis permitió estructurar el mapa del dominio en el que se definen los subsistemas que lo componen. Este mapa se utilizó para sistematizar la caracterización del presente del dominio. Se partió de los comentarios de los participantes del taller de expertos y del análisis de fuentes secundarias.



Para lograr la caracterización del presente del dominio se trabajó cada uno de los subsistemas: cultura organizacional, oferta, barreras de acceso, modelo de gestión, capacidades, tecnología, gestión de la experiencia, infraestructura y marketing.

Cultura organizacional	• Visión tradicional de la cultura.	• Concepto de públicos a culturizar.	• Enfoque tradicional poco innovador.	• No se lucra con la cultura.	• No hay orientación hacia el cliente.	• Nula percepción del centro expositivo como agente social al servicio del público.	• Orientación hacia la investigación, conservación y expertos.	
Oferta	• Segmentada: CC más contemporánea, museos de historia y arte.	• Poca oferta de ciencia y tecnología.	• Poca oferta de programas públicos.	• Pocos programas de inclusión social.	• Servicios básicos limitados.	• Alta oferta de servicios especializados.	• Poca presencia de área educativa.	
Barreras de acceso	• Poca comunicación.	• Baja digitalización de colecciones.	• No atraen a público de proximidad.	• Poca generación de apropiación del espacio por parte del público.	• Escasa diversificación de precios.	• Pocos CE que se apropian de la calle.	• Percepción de los espacios como exclusivos.	
Modelo de gestión	• Gestión no estratégica.	• No utilización de POA.	• Baja digitalización administrativa.	• Débil relación con la empresa privada.	• Alianzas orientadas a eventos.	• Alianzas orientadas a eventos.	• Cantidad de visitantes como indicador de éxito.	• Débil institucionalidad
Capacidades	• Limitada experiencia de gestión de auspicios.	• Limitado estudio de gestión y formación de públicos.	• Limitadas capacidades de gestión de redes sociales.	• Escaso personal formado en educación de museos.	• Escasa transmisión de empatía del personal.			
Tecnología	• Incipiente uso de apps móviles.	• Incipiente uso de audioguías.	• Esporádica oferta de wifi a clientes.	• Pobre generación de contenidos virtuales.	• Uso web 1.0			
Gestión de la experiencia	• Metodologías poco dinámicas.	• Relación con el visitante en el espacio físico.	• Nula relación en el espacio virtual.	• Limitados servicios curatoriales.	• Poca innovación en diseño de exposiciones.	• Idea del público como agente pasivo.		
Infraestructura	• Limitada adaptabilidad para personas con discapacidades.	• Escasa presencia de espacios de entretenimiento: café, tienda, etc.	• Poca presencia de espacios para niños.					
Marketing	• Uso incipiente de redes sociales.	• Limitados programas de fidelización y retención de públicos.	• Baja inversión en construcción de públicos.	• Facebook 1.0.	• Limitado registro electrónico de visitantes.	• Escasa práctica de estudios de hábitos de consumo cultural.	• Público general no segmentado.	

FASE 1.2 Identificación de variables estratégicas, tendencias y eventos

Para la identificación de variables estratégicas se solicitó a los expertos participantes responder las siguientes preguntas:

- ¿Qué factores están afectando o influyendo en la demanda de los Museos y CE?
- ¿Qué tendencias están afectando o influyendo en la demanda de los Museos y CE?
- ¿Qué eventos están afectando o influyendo en la demanda de los Museos y CE?

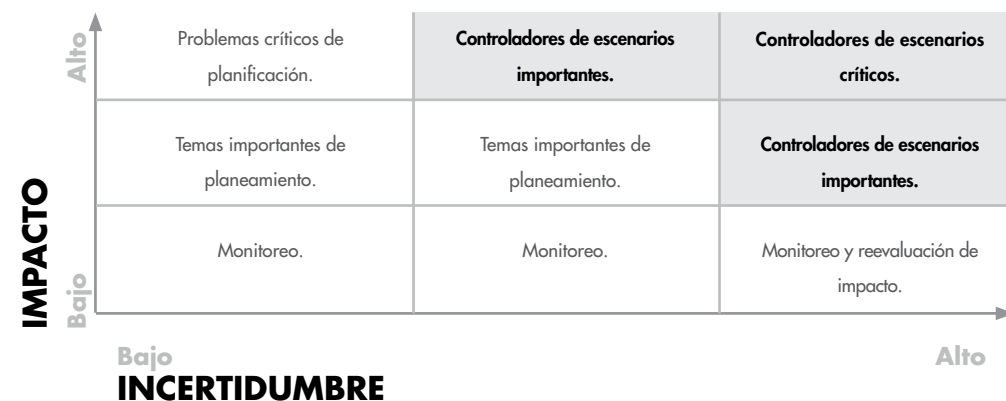
Para una mejor comprensión de las respuestas se pidió que estas sean clasificadas en función a dos ejes: Nivel de impacto (alto o bajo) y Nivel de incertidumbre (alto o bajo). La utilidad de mapear los resultados reside en poder elaborar una matriz de identificación de los factores, tendencias y eventos críticos para el análisis de escenarios futuros.

Como resultado se desarrolló una matriz Impacto/Incertidumbre genérica con la caracterización de cada una de sus cuatro cuadrantes.

Los cuadrantes permitieron categorizar las respuestas en función de su capacidad para generar escenarios futuros. De esta manera, se identificaron las siguientes categorías:

- Problemas críticos de planificación,
- Temas importantes de planeamiento,
- Temas que requieren monitoreo,
- Temas que requieren monitoreo y reevaluación de impacto,
- Controladores de escenarios importantes,
- Controladores de escenarios críticos.

A efectos de la visualización de escenarios futuros, se consideran las dos últimas categorías como de nivel estratégico.



A continuación se muestran las matrices resultantes:



Como resultado de sistematizar todas las respuestas y análisis de los expertos, se concluyó que surgen los siguientes factores estratégicos y críticos para la generación de escenarios:

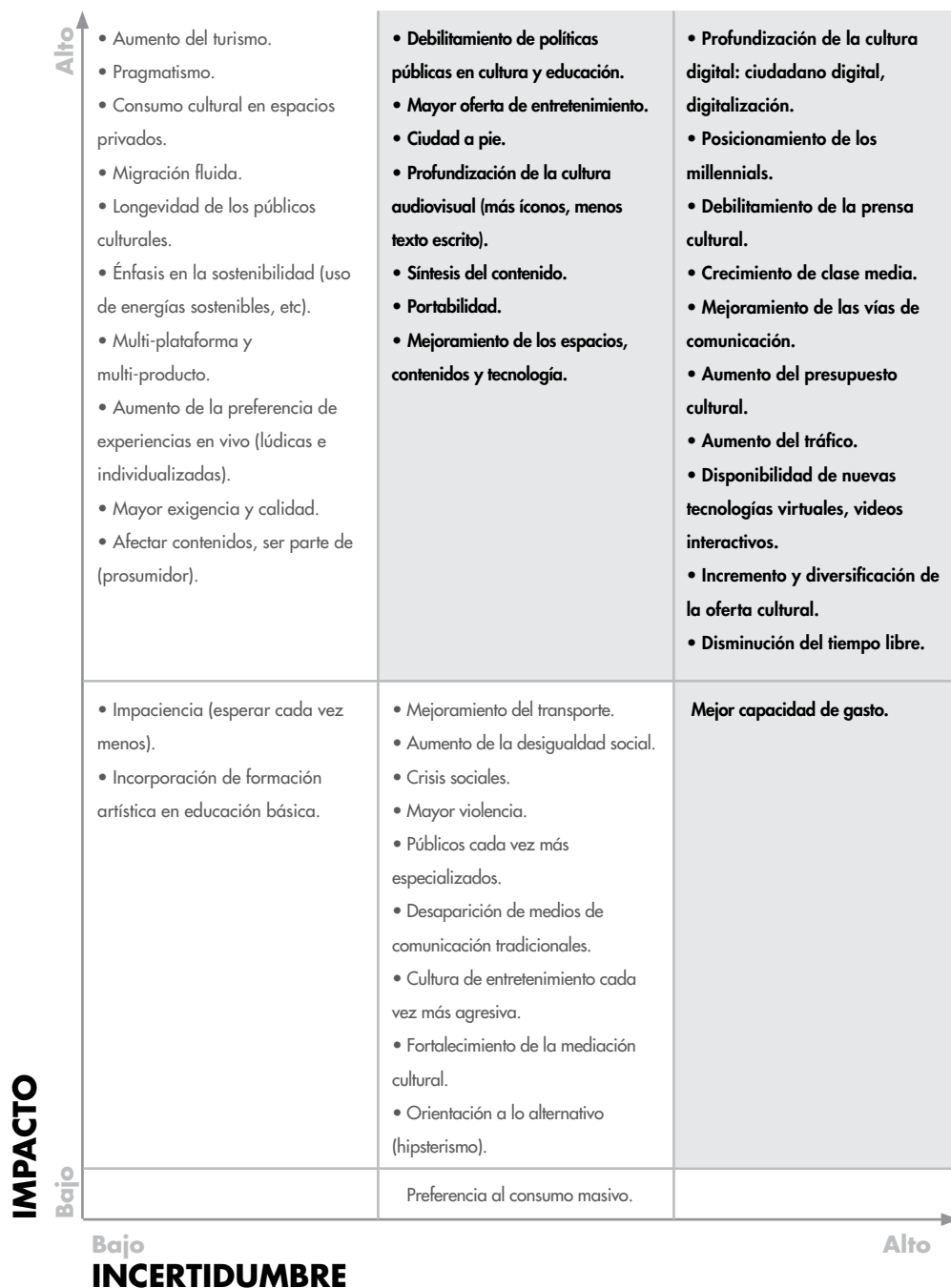
- Visibilidad (promoción, comunicación, prensa, difusión, presencia en redes sociales, comunicación a públicos),
- Desarrollo de públicos,
- Demanda de cultura de masas (mainstream).

Los factores importantes fueron los siguientes:

- Experiencia previa,
- Entretenimiento,
- Seguridad,
- Accesibilidad (logística, señalética, acceso físico, espacio amigable),
- Mediación (familiaridad con contenidos),
- Variedad de servicios (servicios educativos, actividades complementarias), oferta,
- Trabajos en red,
- Rutas,
- Gremios.

Como se ha mencionado, los factores estratégicos para la generación de escenarios futuros se ubican en los cuadrantes destinados a los controladores de escenarios críticos y los de escenarios importantes. Es así que las variables estratégicas identificadas son el resultado de la sistematización y articulación de las características propuestas por los expertos.

- Visibilidad, comprendida como acciones de comunicación y promoción, trabajo en red, identificación y promoción de gremios, etc.
- Desarrollo de públicos, entendida como la captación y formación de públicos, experiencia previa, accesibilidad, seguridad, mediación, variedad de servicios.
- Demanda de masas, vinculada a entretenimiento, rutas de CE, oferta del CE, actividades complementarias de los CE y otras demandas por parte del público masivo.



Las tendencias identificadas por los expertos en este segundo ejercicio podrían impactar en las variables estratégicas de la siguiente manera:

- **VISIBILIDAD:** los Museos y CE deberán considerar el debilitamiento de la prensa cultural en su propuesta de comunicación y programación de modo que será necesario explorar otros espacios de difusión y generación de interés de sus actividades. De igual manera, es importante que tomen en cuenta la constante profundización de la cultura digital en todos los ámbitos de la vida; existe una gran disponibilidad de nuevas tecnologías virtuales a considerar para la mejora de su visibilidad. Por otro lado, la ciudad experimenta un mejoramiento de las vías de comunicación con la construcción de las líneas del Metro y otros beneficios en los servicios del transporte público, aunque también se prevé un aumento del tráfico que puede suponer una barrera de acceso a los centros expositivos.
- **DESARROLLO DE PÚBLICOS:** debido a nuevas políticas de incentivo provenientes del Estado, el sector cultural verá un aumento del presupuesto cultural en los próximos años, lo cual podrá generar un incremento y diversificación de la oferta cultural. No obstante, la sociedad experimenta una disminución del tiempo libre, sobre todo en la creciente clase media limeña, por lo que la oferta cultural tendrá que adecuarse a estos nuevos tiempos y a este nuevo público.
- **DEMANDA DE CULTURA DE MASAS:** en los últimos años hemos constatado como sociedad el posicionamiento de los millennials en los diferentes ámbitos de la vida social, cultural y económica de la ciudad; esta población tiene unas características generacionales propias que los CE no pueden dejar de considerar a la hora de programar y diseñar sus propuestas expositivas. Captar la atención de este grupo que ha crecido y desarrollado un interés por la cultura digital y los espacios de consumo masivo, y que cuenta además con una limitada capacidad para atender actividades que exigen mayor tiempo para el disfrute, será un reto para los CE.

EVENTOS

La tercera pregunta de análisis se refirió a eventos que influyen en la demanda, pero debido a limitaciones de tiempo no fue posible categorizarlos. Sin embargo, fueron tomados en cuenta cuando se analizaron los futuros posibles, trabajados en un segundo taller de expertos. La lista de eventos planteados por los expertos se puede leer en el Anexo 1.

CARACTERIZACIÓN DE VARIABLES

Se elaboró un formato de evaluación de variables donde estas fueron distribuidas por cada uno de los ejes de análisis definidos, los cuales se pueden observar en la siguiente Tabla:

Ejes de análisis		Número de variables
1	Formación/Educación	5
2	Gestión de clientes	6
3	Comunicación	4
4	Accesibilidad	5
5	Audiencias	7
6	Tecnología	6
7	Diseño	11
8	Cultura organizacional	5
9	Gestión	7
TOTAL		56

Se les solicitó a los participantes que evaluaran el nivel de influencia de cada una de las variables, aplicando las siguientes alternativas: No es influyente (calificación = 0), Poco influyente (calificación = 1), Influyente (calificación = 2), Muy influyente (calificación = 3).

De los valores tabulados se obtuvo la media de cada una de las variables para identificar aquellas que fueron consideradas como las más influyentes por cada uno de los nueve ejes de análisis. La escala utilizada considera a aquellas variables con puntaje obtenido igual o mayor a 2.5 como muy influyentes.

A continuación, se muestran los resultados por eje:

Valores asignados a variables del eje de análisis **FORMACIÓN/EDUCACIÓN**

Variables		Nivel de influencia
1	Variedad de programas	2.70
2	Disponibilidad de áreas educativas	2.50
3	Educadores de museos	2.38
4	Disponibilidad de programas educativos	2.08
5	Actividades de expulsión	2.04

La Tabla anterior muestra que las variables Variedad de programas y Disponibilidad de áreas educativas son consideradas como las más influyentes sobre la demanda de los centros expositivos de Lima, en torno al eje de análisis de Formación/Educación.

Valores asignados a variables del eje de análisis **GESTIÓN DE CLIENTES**

Variables		Nivel de influencia
1	Creación o construcción de públicos	2.71
2	Formación de públicos	2.54
3	Investigación de públicos	2.54
4	Actividades de captación de públicos	2.50
5	Actividades de retención de públicos	2.42
6	Programas de fidelización	2.39

La Tabla anterior muestra cuatro variables muy influyentes sobre la demanda de los centros expositivos de Lima en torno al eje de análisis de Gestión de clientes. No obstante, la variable Creación o construcción de públicos presenta el más alto nivel de influencia en este eje de análisis.

Valores asignados a variables del eje de análisis **COMUNICACIÓN**

Variables		Nivel de influencia
1	Gestión de redes sociales	2.67
2	Publicidad	2.26
3	Generación de contenidos virtuales	2.25
4	Actividades de difusión	2.17

En la Tabla anterior destaca la Gestión de redes sociales como la variable más influyente sobre la demanda de los centros expositivos de Lima en torno al eje de análisis de Comunicación.

Valores asignados a variables del eje de análisis **ACCESIBILIDAD**

Variables		Nivel de influencia
1	Grado de inclusión social	2.50
2	Decodificación cultural	2.42
3	Tipo de conexión: físico, virtual, redes	2.17
4	Temporalidad	2.00
5	Política de precios	1.80

En Tabla anterior destaca la variable Grado de inclusión social al contar con un nivel de influencia alto sobre la demanda de los centros expositivos de Lima en torno al eje de análisis de Accesibilidad.

Valores asignados a variables del eje de análisis **AUDIENCIAS**

Variables		Nivel de influencia
1	Motivación de visita	2.58
2	Valoración de la experiencia	2.38
3	Nivel de apropiación del espacio	2.29
4	Percepción del cliente	2.22
5	Formas de acceder a clientes	2.21
6	Variedad de segmentos	2.17
7	Tipo de visita	2.00

En la Tabla anterior, la variable Motivación de visita cuenta con el mayor nivel de influencia sobre la demanda de los centros expositivos de Lima en torno al eje de análisis de Accesibilidad.

Valores asignados a variables del eje de análisis **TECNOLOGÍA**

Variables		Nivel de influencia
1	Tecnología in situ	2.29
2	Nivel de desarrollo web	2.29
3	Disponibilidad de wifi	2.13
4	Uso de apps	1.88
5	Digitalización de colecciones	1.61
6	Digitalización administrativa	1.48

Como se muestra en la Tabla anterior, ninguna de las variables obtuvo puntaje mayor a 2.5; sin embargo, las variables consideradas como de mayor influencia fueron: Tecnología in situ y Nivel de desarrollo web.

Valores asignados a variables del eje de análisis **DISEÑO**

Variables		Nivel de influencia
1	Tipo de oferta	2.58
2	Museografía	2.54
3	Disponibilidad de servicios básicos	2.50
4	Servicios complementarios	2.46
5	Dinamismo de la visita	2.46
6	Interactividad de la visita	2.46
7	Espacios de socialización	2.38
8	Espacios de interacción	2.13
9	Disponibilidad de servicios estratégicos	2.00
10	Estilos curatoriales	1.71
11	Temporalidad de las exposiciones	1.88

La Tabla anterior: Valores asignados a variables del eje de análisis Diseño muestra que las variables Tipo de Oferta, Museografía y Disponibilidad de servicios básicos son consideradas como las más influyentes sobre la demanda de los centros expositivos de Lima en torno al eje de análisis de Diseño.

Valores asignados a variables del eje de análisis **CULTURA ORGANIZACIONAL**

Variables		Nivel de influencia
1	Modelos mentales	2.46
2	Orientación al cliente	2.46
3	Cultura organizacional	2.38
4	Rol del Museo o CE	2.33
5	Finalidad del espacio	2.33

Como se observa en la Tabla anterior, ninguna de las variables obtuvo puntaje mayor a 2.5; sin embargo, las variables consideradas como de mayor influencia fueron Modelos Mentales y Orientación al cliente.

Valores asignados a variables del eje de análisis **GESTIÓN**

Variables		Nivel de influencia
1	Gestión estratégica	2.38
2	Indicadores de éxito	2.25
3	Grado de institucionalidad	2.21
4	Enfoque de gestión	2.21
5	Naturaleza de las alianzas	2.08
6	Gestión de auspicios	2.04
7	Relación con el sector empresarial	1.79

Tal como en el caso previo, ninguna de las variables obtuvo puntaje mayor a 2.5; sin embargo, la variable considerada como la de mayor influencia fue la de Gestión estratégica.

Como última actividad, se solicitó a los especialistas que brindaran sugerencias de variables adicionales que afecten directamente a la demanda de centros expositivos de Lima. No se asignó un valor de influencia a las variables sugeridas, puesto que no necesariamente hubo consenso sobre las mismas. Los resultados se pueden ver en el Anexo 2.

En resumen, esto nos ha permitido la identificación de las variables estratégicas del sistema que pueden observarse en la siguiente Tabla:

Ejes de análisis	Variables más influyentes	Puntaje
1 Formación/Educación	Variedad de programas	2.70
	Disponibilidad de áreas educativas	2.50
2 Gestión de clientes	Creación o construcción de públicos	2.71
	Formación de públicos	2.54
	Investigación de públicos	2.54
	Actividades de captación de públicos	2.50
3 Comunicación	Gestión de redes sociales	2.67
4 Accesibilidad	Grado de inclusión social	2.50
5 Audiencias	Motivación de visita	2.58
6 Tecnología	Tecnología in situ	2.29
	Nivel de desarrollo web	2.29
7 Diseño	Tipo de oferta	2.58
	Museografía	2.54
	Disponibilidad de servicios básicos	2.50
8 Cultura organizacional	Modelos mentales	2.46
	Orientación al cliente	2.46
9 Gestión	Gestión estratégica	2.38

ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS ARROJADOS EN EL PRIMER TALLER DE EXPERTOS

Como se ha podido observar, este primer taller de expertos se basa en la focalización y definición del dominio principal consensado por los socios del proyecto (taller interno de socios y equipo consultor) y delimitado como “demanda de los Museos y Centros Expositivos de Lima”. En este mismo taller se identificaron las variables estratégicas o subsistemas que conforman dicho dominio:

- FORMACIÓN/EDUCACIÓN DE PÚBLICOS
- GESTIÓN DE CLIENTES
- COMUNICACIÓN
- ACCESIBILIDAD
- AUDIENCIAS
- TECNOLOGÍA
- DISEÑO DE LA OFERTA
- CULTURA ORGANIZACIONAL
- MODELO DE GESTIÓN

Estas variables fueron validadas y valoradas en el primer taller de expertos, donde asistieron alrededor de veinte gestores culturales que dirigen Museos y Centros Expositivos importantes de la ciudad e investigadores del ámbito artístico y cultural. La lista de participantes puede observarse en el Anexo 3.



Participantes del primer taller de expertos. Septiembre 2017.

El resultado de este análisis valorativo arrojó que las variables estratégicas que **más influyen** en la demanda de los centros expositivos de la ciudad de Lima se vinculan a lo siguiente:

FORMACIÓN Y EDUCACIÓN DE PÚBLICOS potenciales y reales de los CE y su interés por el campo artístico y cultural ofrecido por estos espacios. Esta variable es entendida como las condiciones físicas, materiales y humanas del CE para crear públicos. La variedad de los programas ofrecidos por los CE y la disponibilidad de áreas educativas fueron los aspectos más importantes que impactan en la demanda.

GESTIÓN DE CLIENTES y específicamente los aspectos vinculados a la creación y formación de públicos, y al estudio de dichos públicos y su experiencia. Esta variable obtuvo el mayor puntaje por parte de los expertos.

Dicha variable estratégica responde a todo el proceso de creación de públicos que abarca diferentes niveles de apropiación de la práctica cultural: desde la captación de públicos hasta la fidelización de los mismos.

COMUNICACIÓN y, puntualmente, el ámbito referido a la gestión de redes sociales. Los expertos identificaron esta variable como importante para la demanda. Existe un consenso sobre la necesidad de generar acciones de comunicación que respondan a los públicos a partir de nuevos lenguajes y tecnologías.

Las variables que **influyen medianamente** en la creación de demanda son:

CONOCIMIENTO DE LAS AUDIENCIAS, referido a la investigación de los públicos que asisten a los CE y de los públicos potenciales; estudios referidos a la construcción de data pero también al conocimiento de la experiencia de los visitantes (más cualitativo).

DISEÑO DE LAS MUESTRAS Y CONTENIDO DE LOS MUSEOS Y CE, específicamente se ha valorado como importante en la decisión de la demanda el tipo de oferta que

plantean los CE, tanto propuestas artísticas innovadoras como servicios básicos fundamentales para el disfrute de la visita.

Las variables **menos influyentes**, es decir, las que obtuvieron un puntaje menor por parte de los expertos, fueron:

ACCESIBILIDAD DE LOS CE, aspectos que remiten al acceso físico, virtual y simbólico de los públicos a los espacios o centros expositivos de la ciudad; se identificaron sobre todo barreras que el público experimenta.

TECNOLOGÍA PRESENTE EN LOS CE, ya sea como parte de la muestra o como servicio ofrecido por el CE. En este caso, el aspecto tecnológico está vinculado a la digitalización de colecciones, uso de apps, acceso a wifi, entre otros.

CULTURA ORGANIZACIONAL, aquí los expertos valoraron como poco influyente para la demanda de los espacios expositivos la concepción del espacio o del centro expositivo y su función en la sociedad. Esto se refiere explícitamente a modelos mentales en la gestión, finalidad del espacio, relación con la comunidad, servicio ofrecido, entre otros.

GESTIÓN DEL CE, esta variable se vincula a la anterior, aunque está dirigida hacia la administración del día a día del CE, es decir, la gestión estratégica del centro y las capacidades y habilidades de su personal (incluido el gestor) para la implementación de una gestión moderna abierta a las alianzas públicas y privadas, la gestión de auspicios, uso de herramientas eficaces, etc.

Por otro lado, también es interesante observar y analizar qué componentes de dichas variables fueron identificados como **menos influyentes o importantes para la demanda**. Una breve revisión arroja estos elementos:

En la variable **FORMACIÓN DE PÚBLICOS**, entendida como las condiciones físicas, materiales y humanas del CE para crear públicos, los componentes menos valorados fueron: **presencia de educadores de museos, disponibilidad de programas educativos, actividades de extensión**. Es decir, acciones y elementos de la experiencia del visitante o

público para su generación de interés y gusto por la visita al CE; como también, elementos que conectan al CE con la comunidad (públicos potenciales incluidos).

En la variable **GESTIÓN DE CLIENTES**, los aspectos que los expertos señalan como poco influyentes en la demanda, son: **captación, retención y fidelización de los públicos**; es decir, todo el proceso que implica la formación de públicos que, según estos expertos, resultan fundamentales o más influyentes en la demanda, tal como se observó más arriba. Esta variable estratégica al igual que la anterior se vinculan entre sí, la primera supone las condiciones, recursos y acciones para la formación, y la segunda el proceso mismo de la formación con acciones para su fidelización. Esta supuesta contradicción podría deberse a que los gestores culturales no están familiarizados del todo con el proceso que implica la formación de públicos y su vínculo con la gestión de clientes (público con determinado consumo cultural constante).

La variable **COMUNICACIÓN** fue calificada de influyente, sin embargo, los expertos consideraron que el componente vinculado a la generación de contenidos virtuales y la publicidad de la oferta no son determinantes para la demanda.

Las variables **ESTUDIO DE AUDIENCIAS** y el **DISEÑO DE LA OFERTA** (muestra y espacio) fueron identificadas como medianamente influyentes. Los componentes referidos a valoración de la visita, nivel de apropiación del espacio por parte del público y perfil de los visitantes de la variable audiencia, entre otros, no son influyentes. Mientras que en la variable diseño, la interactividad de la muestra-público y los espacios de socialización, horarios, etc. tampoco lo son. Al respecto, es importante resaltar que estas dos variables se complementan pues existe en la experiencia de la visita a los CE, la interacción directa entre el público con el espacio y la muestra; aspectos decisivos para la generación de demanda.

Por último, las cuatro variables restantes: **ACCESIBILIDAD** y **TECNOLOGÍA** (vinculadas a la oferta misma), y **CULTURA ORGANIZACIONAL** y **GESTIÓN** (gerencia del centro) obtuvieron una valoración menor (en general en toda la calificación) respecto de la demanda, siendo los componentes de menor influencia los vinculados a las barreras que enfrenta: acceso virtual a las colecciones, programación y servicios del CE; acceso limitado por los costos del ingreso, horarios de atención; acceso a tecnología digital en el espacio y durante la muestra (aspectos sobre la oferta). En el ámbito de la gerencia y gestión del centro, los componentes menos influyentes fueron: rol del museo, finalidad del espacio frente a la comunidad, servicio al cliente, relación del CE con el sector empresarial, generación de alianzas, grado de institucionalidad del CE, gestión estratégica, entre otros.

ETAPA 2: CONSTRUCCIÓN Y ANÁLISIS

Tuvo por objetivo la construcción de escenarios a efectos de explorar posiciones futuras posibles. En taller de Expertos se aplicó la metodología matricial de construcción de escenarios alternativos a partir de la definición previa de las variables estratégicas. Para su descripción se utilizó la técnica de narrativas en base a los elementos característicos identificados.

El escenario base se proyectó a partir de las tendencias estratégicas y la exploración de su estado futuro con expertos.

FASE 2.1

Modelización

El trabajo de modelización del dominio de la demanda de los CE implicó construir un modelo sistémico de los diferentes subsistemas del dominio y de las relaciones de influencia entre sus variables, resaltando las estratégicas. Sirve como un marco de referencia para su proyección en el tiempo y así poder visualizar escenarios futuros posibles.

Para cumplir con esta fase, se realizaron las siguientes actividades:

- Revisión de los informes previos de consultores del proyecto a efectos de identificar preliminarmente las variables y sus relaciones de influencia.
- Trabajo de gabinete de los consultores para sistematizar la información, clasificar las variables por afinidad e identificar subsistemas a partir del taller de expertos realizado.
- Validación de las variables identificadas y sus relaciones de causalidad en un taller de expertos.

El resultado final es un mapa sistémico del dominio que surge de la agrupación de las variables en los diferentes subsistemas a los que pertenecen. Se denomina sistémico porque se establecen relaciones de influencia entre ellas a partir de la revisión de literatura de referencia y opinión de expertos consultados al efecto. En el Anexo 4 se muestran las variables de cada subsistema y sus definiciones.

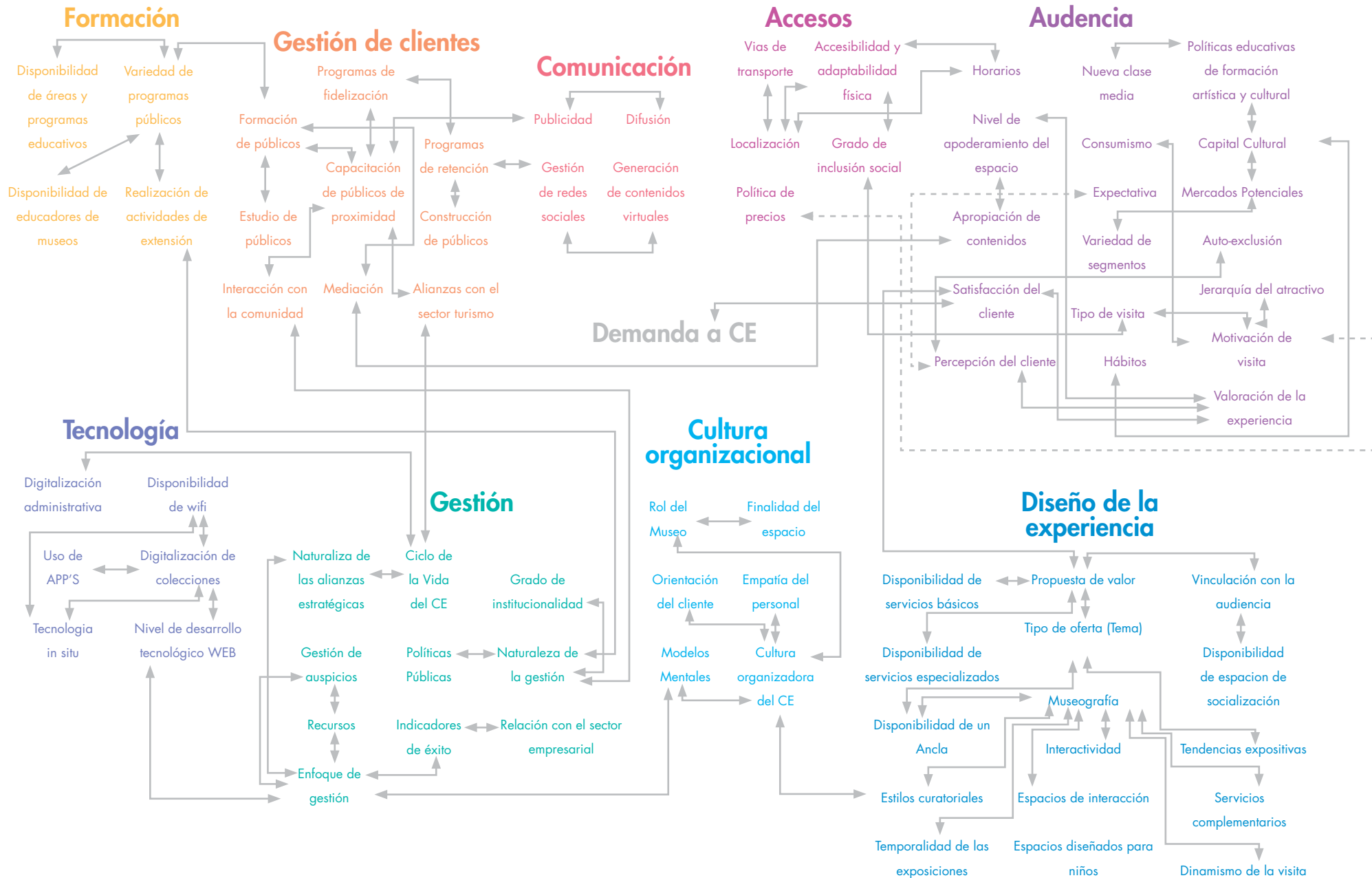
En la siguiente sección, el Mapa sistémico desarrollado.

Mapa sistémico del dominio de la demanda de Museos y CE

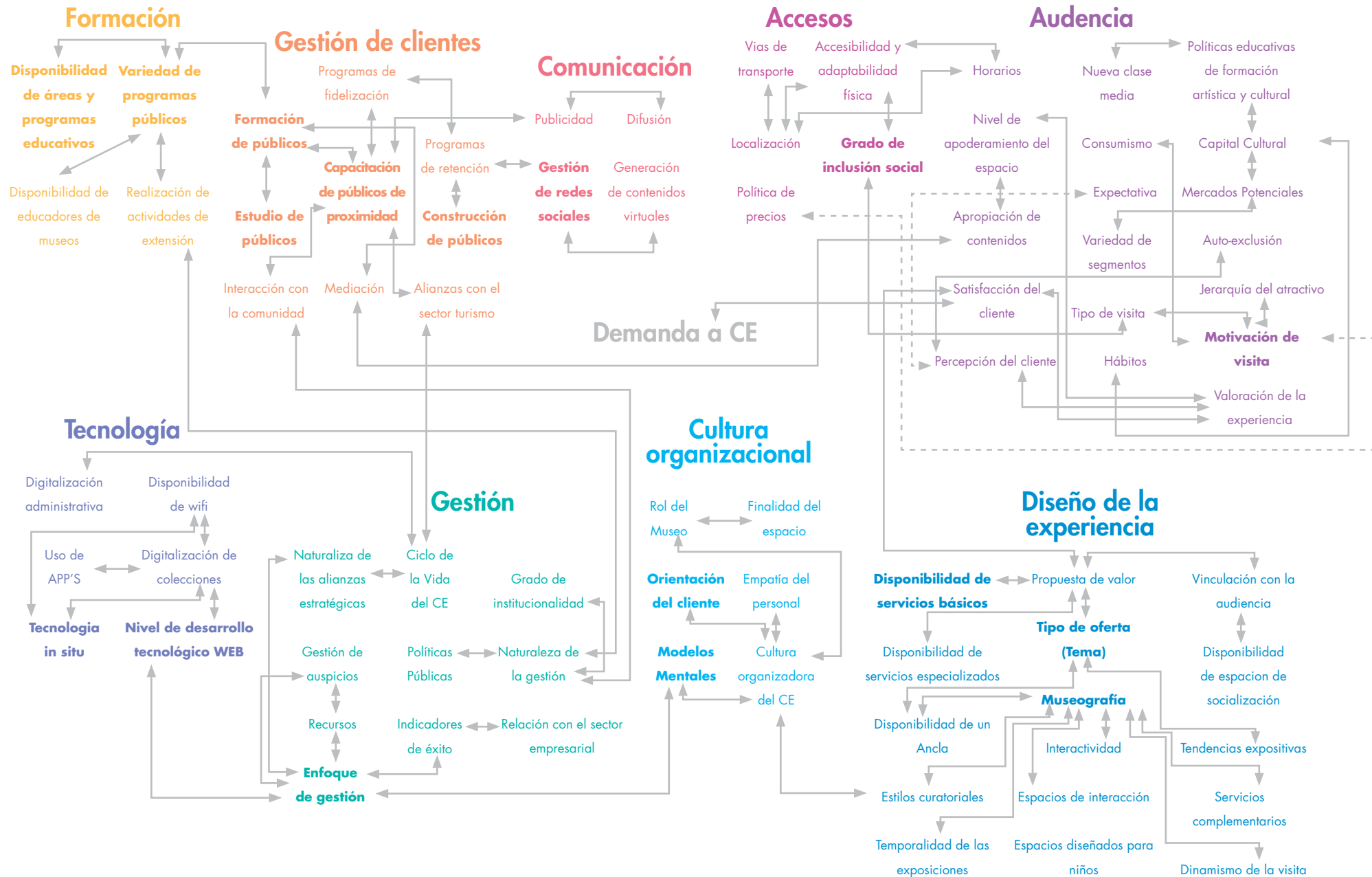
A partir de la identificación y definición de los subsistemas para la generación de escenarios se ha elaborado el mapa sistémico del *dominio de la demanda* de los centros expositivos, que sirve de base para los ejercicios de visualización de escenarios futuros posibles.

Se muestra primero el Modelo General del Sistema, luego el mismo modelo pero identificando las variables estratégicas y, finalmente, se determinan los dos subsistemas de mayor impacto en la Demanda de los CE en función de los resultados obtenidos en el taller.

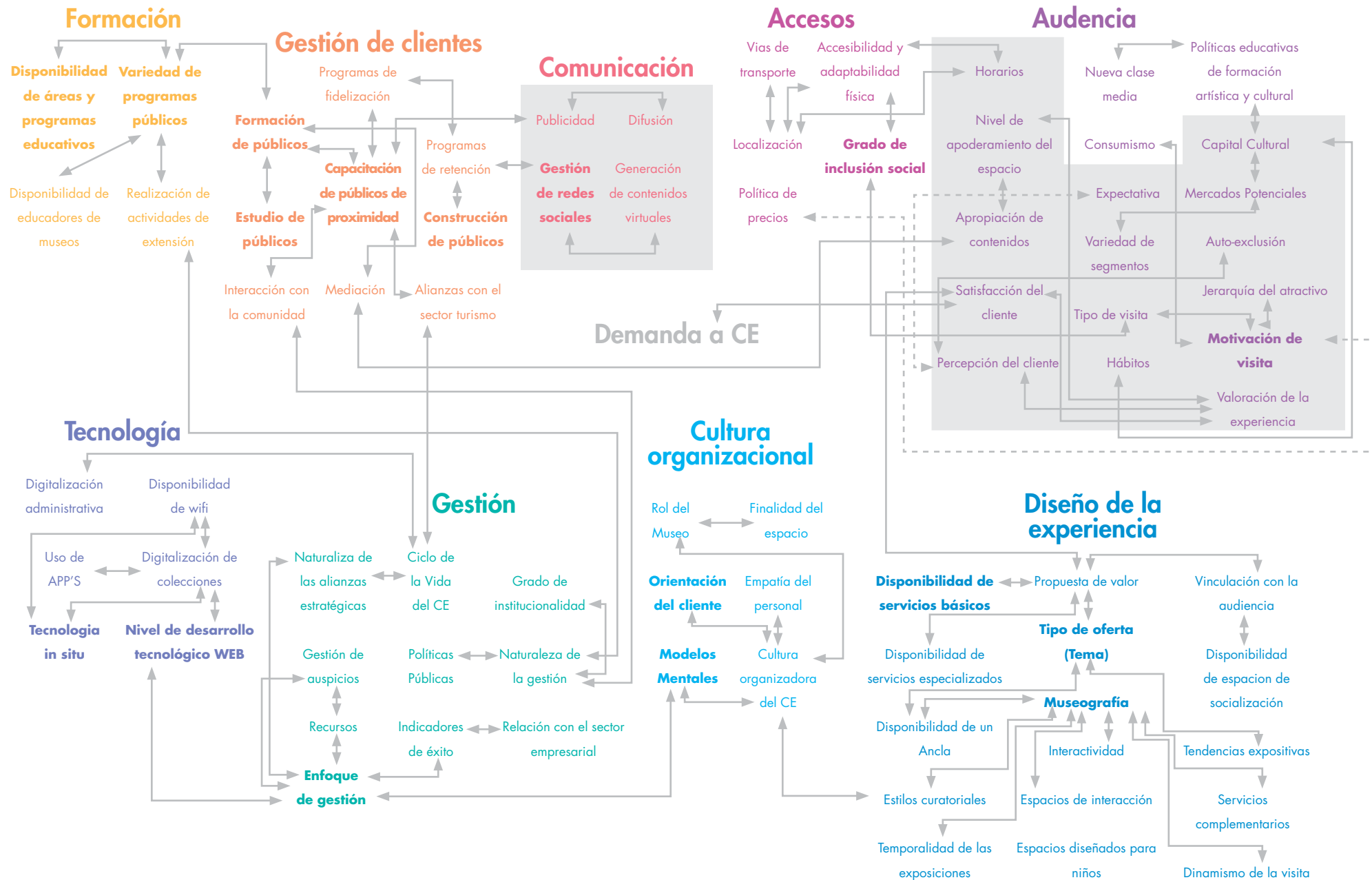
MODELO DEL SISTEMA DEMANDA DE MUSEOS Y CE



IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES ESTRATÉGICAS



IDENTIFICACIÓN DE SUBSISTEMAS ESTRATÉGICOS



FASE 2.2

Exploración de escenarios futuros

Para la exploración de posibles escenarios futuros se convocó nuevamente a expertos del sector. Se aplicó la metodología de *Taller de Futuros* y se utilizó la aproximación de futuros de visualización matricial.

En la primera parte del taller se pidió a los expertos definir el futuro resultante de la combinación de dos variables: *tipo de demanda* y *tipo de oferta*. En la segunda parte se les solicitó definir el futuro resultante de la combinación de las variables: *visibilidad* y *desarrollo de públicos*.

Como resultado del trabajo participativo se obtuvieron ocho escenarios contruidos conjuntamente por el equipo de socios del proyecto y los expertos del sector de la gestión cultural de la ciudad, quienes configuraron escenarios posibles a partir de condiciones socioculturales establecidas, tomando como base las variables estratégicas identificadas previamente.

Es importante señalar que el proceso de construcción de estos escenarios fue polémico entre los expertos. Se evidenciaron posiciones encontradas entre los grupos, desmotivación por las condiciones planteadas (cuando eran adversas), reflexiones en torno a esas condiciones y capacidades existentes entre los gestores a fin de enfrentar dicho escenario.

A continuación se definen las dos primeras variables analizadas y sus características:

	<i>Público de masas</i>	<i>Público diferenciado</i>
Visibilidad	Se refiere al público que presenta gustos e intereses por productos culturales masivos vinculados al ocio y al entretenimiento.	Se refiere al público que no se opone, necesariamente, a los gustos de las masas, pero sí cuenta con gustos e intereses propios, alternativos.
Desarrollo de públicos	<i>Oferta convencional</i> Se refiere a los servicios expositivos y museográficos tradicionales que suelen ofrecer los museos o centros expositivos de la ciudad.	<i>Oferta alternativa</i> Se refiere a los servicios expositivos, tanto museográficos como de contenido, que presentan un mayor nivel de complejidad, creatividad, innovación, vanguardia o diferenciación.

Como resultado de la combinación de las dos primeras variables, se obtuvieron los cuatro escenarios siguientes:

ESCENARIOS ALTERNATIVOS IDENTIFICADOS



ESCENARIO I: Demanda de masas y oferta diferenciada o alternativa

“Diez millones”

Al año 2021 los centros expositivos han trabajado principalmente una oferta alternativa orientada a satisfacer la demanda masiva con un objetivo: la apropiación por parte del público de las propuestas de los diferentes centros, así como la integración de los recursos tecnológicos.

Parte de lo que viven hoy estos centros es resultado de haber desarrollado propuestas alternativas, curadurías colectivas y participativas, mayor apertura a los artistas, además de propuestas para un público familiar. Lo que caracteriza a esta etapa es una posición abierta al diálogo. Un aspecto importante es el calendario de grandes actividades culturales recurrentes en Lima, que ha permitido a los centros expositivos comprender más el consumo y los picos de interés en los públicos. Destacan eventos como la Noche en Blanco, ferias de arte, entre otros, escenarios en los que se encuentran el sector cultural y las audiencias.

Esta es también una época marcada por la articulación con los espacios públicos. Al 2021 los centros expositivos “han salido” a la ciudad, por lo que las personas encuentran en su entorno algo que las invita a conectarse con los centros expositivos a través de corredor de buses, parques, entre otros.

La actual oferta de los centros expositivos está diferenciada por públicos, con propuestas complementarias de formación que sean sostenidas. En cuanto a los accesos se han trabajado varios aspectos: buses, dinámicas interactivas, integración de parques zonales y espacios públicos en los que la gente siente que puede participar en la obra. Todo esto como una oportunidad de proporcionar experiencias únicas.

Con respecto a la Gestión, los museos rotan y dialogan, es decir, se han descentralizado a través de diferentes mecanismos, arriesgándose a innovar. Ya no se trata solamente de tener un centro expositivo, sino de que este, de alguna manera, lleve sus propuestas a otros distritos y escenarios. Pero un tema que al parecer los centros expositivos aún no han resuelto por completo, y que sigue en debate, es la capacidad de atención. ¿Cuál es el estándar? ¿Pueden recibir más de 4000 personas en un día? ¿Es viable? Hay una discusión sobre cuál es la cuota de demanda o de consumo cultural que los mismos centros de exhibición deben plantearse.

El tema tecnológico se ha vuelto transversal para los centros, con versiones virtuales de todas las exposiciones, lo que hace que a 25 000 visitas presenciales se puedan sumar otras 50 000 vía Internet y redes, configurando así dos escenarios: los asistentes al espacio físico y los asistentes vía web. Esto implica que los museos propongan contenidos —en su Facebook o página web— como relatos, historias, así como una interconexión con otras experiencias.

Ya no es necesario que la persona vaya al museo para consumir el producto. Pensar en diez millones quiere decir que los centros expositivos y sus propuestas han logrado que las personas de a pie, trabajadoras y/o emergentes, tengan una vivencia experiencial con el museo y puedan ir con su familia, logrando así un acercamiento a las artes y a la propuesta de los centros.

ESCENARIO II: Demanda especializada y oferta alternativa diferenciada

“Especializados e inclusivos”

Los centros expositivos del año 2021, en cuanto a formación y el uso de tecnologías, como lo digital y la realidad virtual, facilitan la formación de públicos en un escenario especializado e inclusivo, marcado por ofertas alternativas que generan una mayor interacción.

En cuanto a gestión de clientes, los museos son un complemento de la formación educativa, gracias a la participación de las Unidades de Gestión Educativa Locales (UGEL). El involucramiento de los colegios en los museos implica una demanda diferenciada, en función de sus currículos y los temas que desarrolla cada uno. Asimismo, se ha buscado integrar a la experiencia a un público antes excluido y que hoy es inclusivo. Es decir, los museos han ampliado su oferta a públicos no especializados, con problemas de discapacidad y de la tercera edad.

En lo que respecta a los accesos, se ha venido trabajando en formas de mejorar y ampliar el acceso a los museos, sobre todo en aquellas relacionadas con el transporte público, ciclovías, playas de estacionamiento, etcétera, que circundan el espacio de los centros expositivos. Para ello se actúa en conjunto con los gobiernos central y local para mejorar la accesibilidad física de la comunidad a los centros.

En el área de diseño de la experiencia, los contenidos de los museos se muestran más a través de la realidad virtual y aumentada, mientras que también se busca la especialización de contenidos.

Con respecto a la cultura organizacional, se ha apuntado a que los locadores de servicios —aquellos servicios que se tercerizan— estén integrados a la estructura de la organización y participen de la actividad diaria, bajo la modalidad in house. En este mismo punto, el trabajo al interior de los centros es desarrollado por equipos homogéneos y de manera horizontal, teniendo como base una cultura organizacional y una jerarquía más cercana y amable. Para la gestión de los centros expositivos, al 2021 se ha conseguido que los modelos de gestión de los museos sean integrados, mixtos, una combinación de lo público y lo privado, sin ánimo de lucro.

Finalmente, en lo que respecta a tecnología, esta ha logrado maximizar la experiencia de un público inclusivo y ha facilitado la participación de públicos foráneos.

ESCENARIO III:

Demanda de masas y oferta convencional

“Incomprendidos”

Como resultado de lo acontecido en los últimos años, en el 2021 los centros expositivos protagonizan lo que podría calificarse como una triste historia.

En cuanto a la formación de públicos, prácticamente lo único que hay son visitantes escolares que muchas veces resultan reactivos porque se ha hecho una muestra sobre un tema que está en los currículos. Los museos esperan que los colegios y estos realizan las visitas pero generalmente por la necesidad de cumplir con la exigencia curricular y no por atracción o curiosidad.

En lo referente a gestión de clientes, si bien se cuenta con programas de fidelización —como sistemas de membresía—, estos resultan bastante limitados y hasta comerciales (descuentos en restaurantes o entradas gratuitas al cine); incluso pueden ser valorados por el aspecto más social —asistir a la inauguración, ir al evento—, pero no suelen enfocarse en los contenidos.

Respecto a la comunicación, ha habido un quiebre en los centros expositivos y no se está llegando al público con los contenidos ni con la publicidad. El uso de la tecnología es escaso y con fines meramente informativos, por lo que no se aprovecha toda su capacidad interactiva y creativa. Realmente no existen políticas de inclusión ni hay una búsqueda de novedad en cuanto a accesos. Tampoco se toman medidas con el fin de facilitar el acceso físico del público a los centros expositivos.

Si hablamos del diseño de las experiencias dentro de los museos resulta claro que este es reactivo y no propositivo. Solo se propone una visita regular y si de repente surge una actividad, incluso de tipo banal, puede ser interesante para el público, pero se trata de un subproducto surgido de manera espontánea y no a partir de una estrategia de los centros para captar el interés.

En este panorama, no existe innovación ni creatividad en el área de la cultura organizacional que por lo general es vertical, burocrática y no facilita las novedades. De esta manera se mantiene una gestión administrativa con ausencia de estrategias, objetivos pedagógicos y poco responsable socialmente.

Finalmente, la tecnología no se aprovecha al máximo y solo se utiliza de manera informativa. Incluso pueden contar con una app, pero no se personaliza ni profundiza en las expectativas del público. Los museos no están aprovechando la tecnología que en el 2021 se encuentra a disposición de las masas. De no cambiar esta situación, los centros podrían estar en vías de extinción.

ESCENARIO IV:

Demanda diferenciada y oferta convencional

“Cuando no encuentras lo que necesitas”

Hemos llegado al año 2021 y la situación de los centros expositivos es poco alentadora. Se caracteriza por una bajísima demanda en vista de que se ofrecen, básicamente, visitas guiadas tradicionales y el típico recorrido guiado (sin interactividad): mientras el guía habla, todo el mundo escucha y se va en grupo de un lado para otro, en recorridos apenas diseñados.

Pasando a la gestión de clientes, no se tiene una idea clara de quiénes son los clientes. No existen programas segmentados para diferentes públicos cuando se podrían tener programas para adultos mayores, familias, entre otros.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los centros no emplean la tecnología ni tienen apps ni mucho menos una web actualizada. Tampoco se relacionan con el barrio, apenas tienen vida digital y si se los googlea, no se encuentran o las plataformas resultan muy básicas. Lo digital está orientado a lo informativo y no hay participación con el público.

Por ello, en el ámbito de la comunicación, las páginas webs de los diferentes museos son descriptivas, insuficientes, cero interactivas, tienen escasos contactos y se actualizan esporádicamente. Además, los centros no cuentan con una estrategia de marketing o publicidad y muchísimo menos de comunicación segmentada para los diferentes públicos. Se envían notas de prensa y se anuncian actividades, pero nada más. En cuanto a los accesos encontramos que no hay horarios convenientes. Los centros expositivos cierran temprano, no abren los fines de semana y no están integrados con el contexto ni preparados para satisfacer las necesidades de la gente.

La audiencia de los centros suele ser culta y especializada, investigadores a quienes les interesa determinada pieza o tema, y grupos de colegios, pero lo más probable es que los visitantes no regresen a los centros porque no se les ofrece algo más.

Se adolece de un diseño de la experiencia y lo que prima son las exposiciones permanentes y algunas muestras temporales, descontextualizadas de los intereses de la gente. No hay mayores esfuerzos en la museografía y tampoco se involucra a la tecnología por lo que se está ante un museo “a la vieja usanza”.

Por otro lado, la cultura organizacional suele ser totalmente vertical y rígida. En la gestión puede haber o no indicadores, pero estos no están segmentados por lo que se desconoce el comportamiento del público, que no es dividido para entenderlo ni analizarlo. Esto impide crear estrategias efectivas a partir de dichos indicadores.

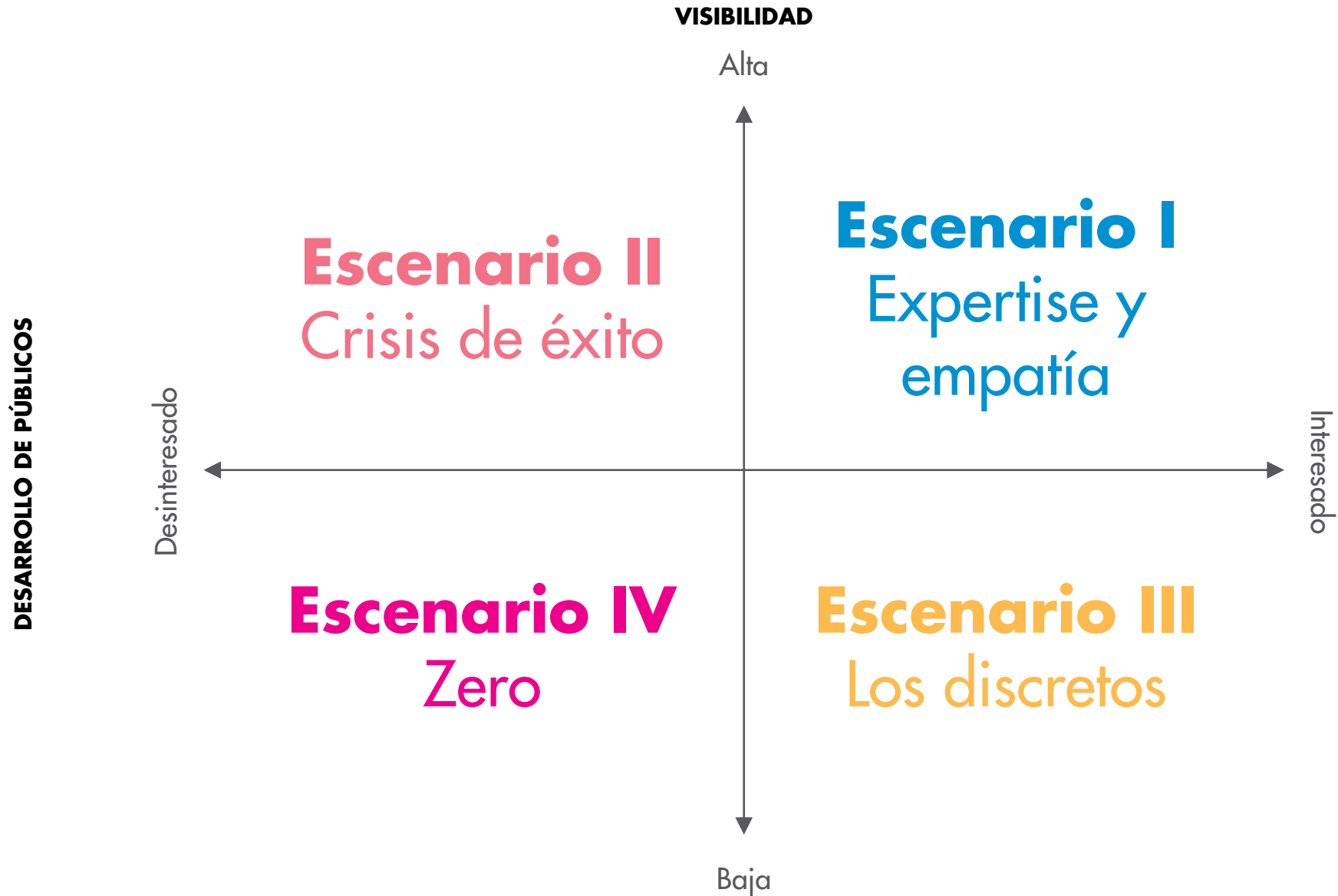
Los centros expositivos no han sido capaces de crear alianzas estratégicas ni de diseñar propuestas atractivas para que el mundo empresarial los apoye y así renovarse. Esto, unido a la falta de un buen prestigio, brinda pocas oportunidades de alianza. Por último, en cuanto a tecnología, la usan solo con fines administrativos, no tienen apps y en la web cuentan apenas con información, desaprovechando las posibilidades de la digitalización de colecciones, el streaming, entre otros.

A continuación se definen las dos variables analizadas en una segunda etapa y sus respectivas características:

Visibilidad	<i>Alta</i> Se refiere a la aplicación de estrategias comunicacionales que despliegue un centro expositivo para posicionarse en el medio cultural o posicionar su oferta en general, de modo de captar un gran número de público.	<i>Baja</i> Se refiere a la ausencia o escasa existencia de estrategias comunicacionales que permitan posicionar al centro expositivo en el medio cultural de la ciudad o posicionar su oferta expositiva en general.
Desarrollo de públicos	<i>Público interesado</i> Se refiere a las estrategias de captación, conocimiento, formación y fidelización de públicos que aplica el centro expositivo.	<i>Público desinteresado</i> Se refiere a la ausencia de estrategias de captación, conocimiento, formación y fidelización de públicos por parte del centro expositivo.

Como resultado de la combinación de las variables, se obtuvieron los siguientes escenarios:

ESCENARIOS ALTERNATIVOS IDENTIFICADOS



ESCENARIO I: Alta visibilidad y altas capacidades en desarrollo de públicos

“Expertise y empatía”

Estamos en el año 2021 y el panorama se pinta positivo e ideal para los centros expositivos. Cada institución desarrolla esfuerzos inteligentes por llegar, comunicar y, sobre todo, empatizar con el público que responde de manera positiva. Gracias a estas respuestas favorables se diseñan experiencias para cada público y hay una alta demanda.

Parte vital de esta buena gestión de clientes responde al conocimiento de los diferentes públicos, por lo que se desarrollan estrategias para conocer sus particularidades y su relación con el centro expositivo. También se utiliza el “big data” para llegar eficazmente a esos segmentos, de manera que hay un esfuerzo consciente del museo por conocer al público que lo visita.

Al 2021 la comunicación es muy diversificada y permeable, es decir, no tiene solo una finalidad informativa, sino que privilegia la conversación y el diálogo directo con los diferentes públicos que sienten que el museo “los escucha”. La importancia que se le da a la información sobre el público implica no solo conocer a los visitantes frecuentes de los centros expositivos: también se busca determinar qué públicos no los visitan y averiguar las razones. Se sabe a quiénes se quiere llegar, se conocen las barreras y limitaciones —físicas, intelectuales, emocionales o ideológicas— y se diseñan estrategias para quebrarlas e implementar un mejor nivel de acceso. Un aspecto que ha sido logrado es la democratización del público. Ha habido, además, un cambio del concepto de audiencia. Ya no se considera que se labora con una audiencia sino con una comunidad copartícipe de las estrategias y el trabajo.

Existe un esfuerzo por construir espacios de colaboración permanente. En el 2021 las experiencias museográficas curatoriales son diversas y ponen énfasis en el trabajo pedagógico. La experiencia se extiende fuera de las instalaciones del museo, convirtiéndola en un elemento integral en la vida cotidiana de la gente. Podemos hablar de museos permeables donde el visitante hace su propia experiencia.

Por otro lado, la cultura organizacional de los centros es innovadora, dispuesta al cambio y, sobre todo, muy autocrítica. Esto implica, por ejemplo, replantear el concepto de “permanente” para darle prioridad al cambio, al dinamismo y la versatilidad. Esto ha beneficiado a la mayoría de museos pequeños, aunque los grandes también se han adaptado y logrado “cambiar su chip” de manera exitosa.

Hoy vemos que al trascender lo museológico, la gestión resulta creativa, horizontal, bastante profesional y muy diversa. Se trabaja en redes —extra museo— y se lleva una buena relación con otras instituciones, organizaciones y colectivos para, en base a ese diálogo y coordinación, comprender a las audiencias o públicos. Asimismo, se aplican todos los recursos tecnológicos posibles, no por simple moda, sino para alcanzar los objetivos planteados. El uso de la tecnología en el 2021 es una parte importante de la gestión e implica el manejo de mucho conocimiento, interactividad y creatividad.

Finalmente, podríamos decir que las instituciones son empáticas y fortalecen un diálogo constante no solo a nivel intelectual y cognitivo sino, sobre todo, afectivo.

ESCENARIO II: Alta visibilidad y bajas capacidades en desarrollo de públicos

“Crisis de éxito”

Los CE viven en el 2021 una crisis de éxito porque han invertido más en comunicación que en gestión. Es decir, se encuentran descompensadas, por lo que se tiene una gestión muy deficiente.

Una falla importante de los centros expositivos es que no cuentan con estudios de públicos ni con diversidad de programas educativos. De modo que no se están formando nuevos públicos ni desarrollando estrategias de captación. Se observa una ausencia de programas especializados dirigidos a públicos diversos.

La experiencia en los centros expositivos es decepcionante y no responde a las expectativas que se han creado mediante campañas grandes y potentes, lo que trae como consecuencia que las personas visiten el museo, pero no regresen. Esto resulta paradójico ya que las campañas de comunicación han sido masivas y se ha difundido mucha publicidad gracias a la contratación de agencias creativas. Es decir, se ha generado mucho entusiasmo, pero luego ha devenido en decepción.

Asimismo, la ausencia de estrategias de fidelización origina que la audiencia sea poco fiel y no vuelva más. Se puede destacar sobre la política de accesos que esta no se adapta a todos los públicos, no existe una política de precios atractiva y hay una baja disponibilidad de horarios de atención. La poca interactividad con el gran público es lo que distingue al diseño de la experiencia en los centros expositivos. Se nota una saturación de los servicios producto de haber llegado a tanto público, sobre todo en inauguraciones o visitas a la cafetería, y además no se cuenta con espacios especiales para niños. En síntesis: el museo no está diseñado para todo el mundo ni para satisfacer a una diversidad de públicos.

Al 2021 hay también un desbalance en la cultura organizacional, como otra consecuencia de una deficiente dirección que no ha trabajado en la comunicación y la gestión, ni implementado un “diálogo” entre ambas.

Para completar este panorama negativo, hay que añadir que falta interrelación con el público a través de recursos tecnológicos, porque se ha hecho mucha publicidad, pero no se ha interactuado realmente.

ESCENARIO III: Baja visibilidad y altas capacidades en desarrollo de públicos

“Los discretos”

Los centros expositivos en el año 2021 están buscando estrategias para formar públicos, orientadas a fidelizarlos a través de talleres y otras actividades.

Pero un problema que enfrentan es el de la visibilidad. Los museos casi no tienen clientes porque estos “no los ven”. Entre las soluciones para este problema los centros podrían adquirir nuevas piezas para las colecciones y así hacerlas más atractivas. Otras acciones podrían ser la renovación del contenido expositivo, una mejor museografía, mobiliario renovado, salas variadas, entre otros.

Algo que se relaciona con la poca visibilidad es la falta de comunicación. Cada centro expositivo debe capacitar al personal en la difusión vía medios digitales, además de realizar nuevos diseños de marca, logos y señalética.

En el caso de un museo ubicado en una zona peligrosa, la solución sería un trabajo coordinado —con las autoridades locales, la municipalidad o el gobierno— para brindar seguridad y así mejorar el acceso.

Por otro lado, la poca visibilidad con respecto a la audiencia ha hecho que la comunidad alrededor de los museos no se apropie de los contenidos. Esto obliga a buscar acciones como, por ejemplo, flashmobs en zonas transitadas próximas al museo para atraer gente, entre otras posibilidades.

En cuanto al diseño de la experiencia, los centros expositivos han invertido en la capacitación del público, pero no han llegado a él, no son visibles, por lo que se requiere una

renovación museográfica, exposiciones con mayor interactividad o convocar a figuras protagónicas de la cultura que atraigan visitantes.

Hay que destacar que la cultura organizacional es muy tradicional y no se ha adaptado a los nuevos tiempos. Pese a la inversión en formación de público, los museos requieren un diseño más moderno de su estructura, reforzado con decisiones políticas: en el caso de un museo privado a través de un concejo; o de un museo público por medio del ministerio.

Al 2021 puede decirse que los centros expositivos han invertido en tecnología, pero lamentablemente parecen haberse equivocado en la búsqueda de aplicaciones y otras herramientas. Esto hace necesario renovar la tecnología desfasada utilizando para ello softwares libres u otras alternativas que permitan invertir de manera eficiente en esta área.

ESCENARIO IV:

Demanda diferenciada y oferta convencional

“Cuando no encuentras lo que necesitas”

Hemos llegado al año 2021 y la situación de los centros expositivos es poco alentadora. Se caracteriza por una bajísima demanda en vista de que se ofrecen, básicamente, visitas guiadas tradicionales y el típico recorrido guiado (sin interactividad): mientras el guía habla, todo el mundo escucha y se va en grupo de un lado para otro, en recorridos apenas diseñados.

Pasando a la gestión de clientes, no se tiene una idea clara de quiénes son los clientes. No existen programas segmentados para diferentes públicos cuando se podrían tener programas para adultos mayores, familias, entre otros.

Otro aspecto a tener en cuenta es que los centros no emplean la tecnología ni tienen apps ni mucho menos una web actualizada. Tampoco se relacionan con el barrio, apenas tienen vida digital y si se los googlea, no se encuentran o las plataformas resultan muy básicas. Lo digital está orientado a lo informativo y no hay participación con el público.

Por ello, en el ámbito de la comunicación, las páginas webs de los diferentes museos son descriptivas, insuficientes, cero interactivas, tienen escasos contactos y se actualizan esporádicamente. Además, los centros no cuentan con una estrategia de marketing o publicidad y muchísimo menos de comunicación segmentada para los diferentes públicos. Se envían notas de prensa y se anuncian actividades, pero nada más. En cuanto a los accesos encontramos que no hay horarios convenientes. Los centros expositivos cierran temprano, no abren los fines de semana y no están integrados con el contexto ni preparados para satisfacer las necesidades de la gente.

La audiencia de los centros suele ser culta y especializada, investigadores a quienes les interesa determinada pieza o tema, y grupos de colegios, pero lo más probable es que los visitantes no regresen a los centros porque no se les ofrece algo más.

Se adolece de un diseño de la experiencia y lo que prima son las exposiciones permanentes y algunas muestras temporales, descontextualizadas de los intereses de la gente. No hay mayores esfuerzos en la museografía y tampoco se involucra a la tecnología por lo que se está ante un museo “a la vieja usanza”.

Por otro lado, la cultura organizacional suele ser totalmente vertical y rígida. En la gestión puede haber o no indicadores, pero estos no están segmentados por lo que se desconoce el comportamiento del público, que no es dividido para entenderlo ni analizarlo. Esto impide crear estrategias efectivas a partir de dichos indicadores.

Los centros expositivos no han sido capaces de crear alianzas estratégicas ni de diseñar propuestas atractivas para que el mundo empresarial los apoye y así renovarse. Esto, unido a la falta de un buen prestigio, brinda pocas oportunidades de alianza. Por último, en cuanto a tecnología, la usan solo con fines administrativos, no tienen apps y en la web cuentan apenas con información, desaprovechando las posibilidades de la digitalización de colecciones, el streaming, entre otros.

EXPLORACIÓN DEL FUTURO BASE

La caracterización del futuro base se realizó teniendo como base el dominio de análisis La demanda de los Museos y Centros Expositivos y las características de sus respectivos subsistemas, considerados previamente. Asimismo, los supuestos de cambio más probables, a partir de las tendencias del sector identificadas por los expertos.

Como resultado, se obtuvo la visualización del “futuro más probable” de ocurrir al 2021, a juicio de los expertos, a partir de la presunción de que las tendencias estratégicas no cambian en el corto plazo.

Resultado de este ejercicio es la matriz que se detalla a continuación:

Cultura organizacional

- Mayor toma de conciencia de nuevos enfoques, pero sigue siendo tradicional.
- No ha cambiado significativamente el concepto de públicos a “culturizar”, pero hay señales de cambio.
- Menos tradicional, ejemplos de cambio.
- Los CE se empiezan a concebir como “empresas”.
- Hay cambios aislados en los que se observa una orientación al cliente.
- Algunos CE han adoptado una visión de agente social.
- Se mantiene una orientación a la investigación, conservación y expertos, pero se ha abierto a otras derivadas de la gestión de públicos.

Oferta

- Sigue siendo segmentada: CC más contemporánea, museos historia y arte, aunque se ven algunos museos con ofertas más actuales.
- Poca oferta de ciencia y tecnología.
- Existe una diversidad de programas públicos.
- Respecto a la inclusión social, se han desarrollado nuevos programas orientados a LGBT, interculturalidad, discapacidad, etc.
- Los servicios básicos han mejorado en función a la demanda, pero no significativamente.
- Se mantiene una alta oferta de servicios especializados.
- El área educativa es un componente que ha adquirido mayor relevancia.

Barreras de acceso

- Ha mejorado con el uso de la tecnología digital.
- Se observa un avance en algunos CE de la digitalización de sus colecciones.
- Hay pocas actividades, pero no hay cambios significativos en lo que respecta a atraer público de proximidad.
- Se han generado mayores espacios de apropiación que incentivan al público a participar.
- Escasa diversificación de precios.
- Pocos CE que se apropian de la calle. Se mantiene una política de “muros hacia adentro”.
- Percepción de los CE como exclusivos.

Modelo de gestión

- Gestión no estratégica, salvo algunas excepciones.
- Se comenzaron a utilizar POA fruto de capacitaciones en el área.
- Hay un mayor acercamiento con la empresa privada.
- Alianzas orientadas a eventos.
- Algunos CE se han adecuado a horarios extendidos, pero en muchos casos se mantienen horarios administrativos.
- Se mantiene el indicador de cantidad de visitantes a nivel público. En el sector privado se incluyen otros como satisfacción.
- Los CE están un poco más empoderados, se han fortalecido.

Capacidades

- Algunos CE han mejorado sus capacidades de gestión de auspicios, principalmente con el sector privado.
- Se están implementando estudios de gestión y formación de públicos.
- Ha mejorado la gestión de redes sociales vía contratación de externos.
- Ha mejorado la disponibilidad de personal formado en educación de museos, pero no significativamente.
- Escasa transmisión de empatía del personal.

Tecnología

- Se han incorporado apps móviles y están en uso.
- Se ha incorporado tecnología de audioguías vía apps móviles.
- Esporádica oferta de wifi a clientes. Es una oferta normal, aunque no se presente de manera generalizada.
- Ha mejorado la generación de contenidos virtuales, pero no es generalizado.
- El uso de web ha evolucionado y mejorado, es más interactiva.

Gestión de la experiencia

- Algunos se han adaptado, mejorando sus metodologías y haciéndolas más dinámicas.
- Predomina la relación con el visitante en el espacio físico. El espacio virtual es secundario.
- Se ha iniciado un proceso de cambio hacia la interacción en el espacio virtual, aún incipiente.
- Se han posicionado algunos grupos de servicios curatoriales, pero siguen siendo reducidos y de elite.
- Se ven más exposiciones con diseño innovador.
- Como las exposiciones son más interactivas, el público está siendo más activo, *prosumidor*.

Infraestructura

- Limitada adaptabilidad a personas con discapacidades. Ha cambiado, pero todavía es muy lento.
- Ha mejorado la oferta de espacios de entretenimiento: café, tienda, etc.
- Ha mejorado la presencia de espacios para niños dentro de la oferta de los CE.

Marketing

- Se usan regularmente las redes sociales.
- Limitados programas de fidelización y retención de públicos. Sigue igual, solo se observa en CE privados.
- Se ha invertido en la construcción de públicos y significa que existe una audiencia más sensible, educada y exigente.
- El uso de Facebook ha evolucionado de la mano del empleo de las redes sociales.
- Se ha incorporado el registro electrónico de visitantes en algunos casos, pero no es generalizado.
- Escasa práctica de estudios de hábitos de consumo cultural, aunque existen algunos estudios en proceso.
- Público general no segmentado.

Como puede observarse, “el futuro base” no se diferencia mucho de la situación actual o presente del dominio elaborado en el primer taller interno entre los socios del proyecto. Un factor podría ser que el horizonte temporal es relativamente corto, es decir, un ejercicio prospectivo que mira a cinco años limita el despliegue de capacidades de los gestores y no permite la visualización de cambios contundentes en las condiciones sociales y políticas de la ciudad y el país.

Para una mejor comprensión del futuro base es importante rescatar el ejercicio realizado en el primer taller de expertos, cuando se les solicitó la identificación de eventos que podrían afectar la demanda en los próximos cinco años. Entre los eventos más influyentes están:

- La celebración de eventos nacionales: Bicentenario (2021), Juegos Panamericanos (2019), Mundial de Fútbol (2018).
- Mejora en las comunicaciones: ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, construcción de nuevas vías de transporte, nuevo metro de Lima.
- Planificación cultural: puesta en marcha del Plan de gestión cultural de Lima, consolidación del sector cultura, nueva ley de mecenazgo a las artes y la cultura, diseño de políticas sectoriales, aprobación de la ley de cine, activación de los puntos de cultura, museos abiertos.
- Cambios en la gestión política de la ciudad: nuevas gestiones en la MML y distritos (2018), nuevos actores políticos.
- Amenazas socio-ambientales: conflictos sociales, fenómenos meteorológicos, guerras digitales, apagón tecnológico, crisis económica.

Si bien en el corto y mediano plazo la ciudad de Lima, y el país en general, experimentará eventos de impacto para el desarrollo social, económico y cultural —celebraciones que se prevén por el Bicentenario de la Independencia del Perú—, esta situación no parece haber motivado acciones preparatorias y de planificación específica para el sector de Museos y Centros Expositivos. Sin embargo, los expertos reconocen que la nueva gestión cultural de la ciudad basada en la planificación y en la dación de normativas que promocionen la cultura supondría un aspecto fundamental para un escenario significativo en la gestión cultural.

Específicamente en los espacios culturales públicos, el compromiso y las capacidades que posee la dirección del sector (Ministerio de Cultura o gerencias de cultura municipales) son decisivos para la dinamización de la gestión cultural local; por tanto, el advenimiento de una nueva gestión (municipal, regional o nacional) influye en su desarrollo. Al respecto, los expertos admiten que estos cambios afectan el futuro de la gestión cultural de la ciudad y el país.

Otro aspecto señalado por los expertos es la mejora de los medios de comunicación y transporte en la ciudad, la cual no está significando un factor de cambio importante en la demanda. Por último, otros eventos que impactan la demanda, según los expertos, son de previsión y gestión compleja aunque no imposible (pero demanda la participación directa de otros sectores del Estado), referidos a conflictos sociales y medio ambientales o fenómenos meteorológicos, que más bien se identifican como una amenaza que enfrenta la demanda y que limitaría su acceso a los espacios expositivos.

EJERCICIO DE PROYECCIÓN BASE DE VARIABLES ESTRATÉGICAS

La caracterización del futuro base realizada permitió visualizar también la posición futura, en ese escenario, de las variables estratégicas utilizadas para la generación de escenarios alternativos. Pueden verse en la siguiente figura:

Gestión de la experiencia

- Mejoraron las capacidades de promoción vía redes sociales, fundamentalmente vía Facebook y página web interactiva.
- Mayor presencia en el ámbito virtual.
- Mayor generación de contenidos virtuales y digitalización de colecciones aún incipiente.
- Mayor exposición vía alianzas.

Desarrollo de públicos

- Mayor inversión en la construcción de audiencias.
- Se inició la práctica de realizar estudios de públicos.
- Algunas acciones de apropiación de la calle por parte de los CE.
- Mayor diversidad y oferta de programas públicos para públicos específicos.

Tipo de demanda

- Demanda masiva cada vez más orientada al entretenimiento, aprendizaje y entrenamiento más asociados.
- Demanda vecinal más importante, inserción con las comunidades.
- Proliferación de segmentos, mayor diversidad de audiencias.
- Existe una audiencia más sensible, educada y exigente fruto de la inversión en el desarrollo de públicos.
- Audiencia prosumidora.

LÍNEAS DE ACCIÓN

Metodología

Para la identificación de líneas de acción, a modo de establecer una hoja de ruta hacia un futuro determinado, se integraron los informes de las consultorías sobre demanda (JFK, 2017), oferta (Riofrío y Franco, 2017) y benchmarking de museos internacionales (Fleming, 2017). Se clasificaron las iniciativas recomendadas por estos autores, y otras surgidas del presente estudio, alrededor de los ejes temáticos principales definidos en la investigación de benchmarking para cada una de las tres variables estratégicas utilizadas en la visualización de escenarios: Visibilidad de los Museos y CE, Desarrollo de públicos y Tipo de oferta.

Es necesario señalar que los estudios mencionados han sido elaborados considerando las condiciones actuales de los centros expositivos de la ciudad y de los museos del mundo, mientras que el presente estudio recoge ese escenario actual y, por medio del proceso de prospectiva, se construyen las líneas de acción del futuro base para cada una de las variables estratégicas identificadas.

En el estudio de Tom Fleming se consideran cinco oportunidades o campos de trabajo para la mejora de los Museos y Centros Expositivos de Lima, a partir del acercamiento y análisis de las gestiones y propuestas artísticas de ocho Museos y Centros Expositivos del mundo. Consideramos que las cinco oportunidades identificadas por Fleming contienen a las nueve variables estratégicas arrojadas por el estudio de prospectiva:

ARTICULACIÓN DE INFORMES

Oportunidades para la gestión de Museos y CE	Variables estratégicas del estudio prospectivo
1. Audiencia y datos	1. Gestión de clientes 2. Manejo de tecnología 3. Formación de públicos
2. Desarrollo profesional de habilidades	4. Cultura organizacional
3. Construcción de espacios y marketing local (destino cultural)	5. Diseño de la oferta 6. Comunicación 7. Accesibilidad
4. Capacidad digital e innovación	8. Marketing
3. Alianzas	9. Modelo de gestión

LÍNEAS DE ACCIÓN POR VARIABLES ESTRATÉGICAS

Partiendo de la caracterización del estado presente del dominio de la demanda de Museos y CE se establecieron cursos de acción hacia el futuro base para las variables de Visibilidad, Desarrollo de públicos y Tipos de demanda.

LÍNEAS DE ACCIÓN, VARIABLE: VISIBILIDAD

Temas	Presente	Acciones hacia el futuro base
Audencia y datos	• Los productos y canales de distribución de los CE no conectan con las necesidades de la audiencia. • Pocos programas de fidelización y retención de públicos. • El público no está segmentado. • El registro de visitantes es motivado para fines administrativos y presupuestarios. • No se clasifica al público de acuerdo a tipologías de audiencias sino a tarifa pagada, nacionalidad o cantidad de visitas realizadas. • Poca inversión en publicidad masiva. • El principal canal de difusión y captación se concentra en la página web, redes sociales (Facebook) y folletos/volantes.	• Desarrollar un enfoque personalizado de la comunicación para cada tipo de audiencia en base a criterios de segmentación adecuados. • Fortalecer el uso de redes sociales/desarrollo de estrategia digital para cada Museo y CE. • Cambiar políticas de registro de visitantes orientándolo hacia el estudio de audiencias para diseñar estrategias y programas específicos. • Desarrollar campañas en redes sociales promoviendo la oferta de los Museos y CE. • Desarrollar apps que acerquen los Museos y CE a las audiencias.
Desarrollo profesional y habilidades	• Incipiente uso de POA vinculado a la toma de decisiones. • Poca inversión en el desarrollo de habilidades de gestión de redes. • Escaso diseño de estrategias para la captación de nuevas audiencias. • Poca existencia de áreas o especialistas dedicados al estudio, gestión y formación de públicos.	• Implementar actividades de intercambio de conocimientos y habilidades entre Museos y CE. • Invertir en el desarrollo de capacidades en gestión de redes. • Desarrollar programas o incorporar talento en las áreas de estrategias de captación, estudio, gestión y formación de públicos.
Construcción de espacios y marketing local	• Horarios de atención al público adecuado a limitaciones administrativas más que a aumentar la captación. • Escasa oferta de programas de voluntariado. • Escasa oferta de programas para la comunidad circundante. • Cultura organizacional ligada a una visión del museo como un espacio al que los demás deben acudir para ser "culturizados".	• Posicionar a los Museos y CE como organizaciones de desarrollo de artes para la ciudad. • Revisar las políticas de horarios de atención bajo un concepto de orientación al cliente.
Capacidad digital e innovación	• Poca inversión en el desarrollo de apps. • Poca inversión en la generación de contenidos virtuales. • No se ha desarrollado una estrategia de visita al CE digital ni a la interacción digital in situ. • Limitadas capacidades internas de digitalización de la experiencia. • Limitadas capacidades de digitalización administrativa.	• Invertir en el desarrollo de marketing digital y uso de redes sociales. • Implementar un programa de investigación y desarrollo digital convocando a empresas de tecnología, museos y artistas para construir capacidad digital. • Contratar a especialistas para la optimización del uso de redes sociales (estrategia digital).
Alianzas	• Estrategia de alianzas basada principalmente en organización de eventos. • La alianza entre centros es casi inexistente (boleto único de entrada, ruta conjunta, etc.), salvo el caso de Barranco: MATE, MAC y Pedro de Osma.	• Desarrollar alianzas para posicionar la cultura en la agenda pública. • Desarrollar alianzas internacionales y conectarlas con el espacio local vía foros, hermanamiento de ciudades, etc.
Variable tendencia:	Estrategias comunicacionales del Museo o CE	

LÍNEAS DE ACCIÓN, VARIABLE: DESARROLLO DE PÚBLICOS

Temas	Presente	Acciones hacia el futuro base
Audencia y datos	• Pocos programas para públicos segmentados. • El sector aún se encuentra poco habituado a implementar estrategias de marketing y se manejan de forma más intuitiva y en base a la percepción, respecto a sus públicos. • Reducidos estudios de visitantes. • Necesidad de profundizar el conocimiento de sus públicos, y de vincular al visitante virtual con el visitante del museo y viceversa. • Realización de pocas actividades educativas participativas con el público. • Realización de actividades complementarias a la exhibición (talleres, cursos, conversatorios, teatro, etc.). • Varios CE no están familiarizados o no conocen de pedagogía de museos y de mediación.	• Desarrollar bases de datos de visitantes y encuesta anual a efectos de mejorar la gestión y formación de públicos. • Mapear el perfil de la audiencia por cada CE (preferencias culturales, hábitos, condiciones sociales y económicas). • Desarrollar programas de fidelización y retención de audiencias. • Invertir en el desarrollo de programas públicos segmentando a las audiencias. • Invertir en el desarrollo de programas inclusivos para todo tipo de audiencias. • Desarrollar programas de inserción activa con el área educativa. • Invertir en el desarrollo de espacios virtuales de interacción del Museo o CE con sus audiencias.
Desarrollo profesional y habilidades	• No hay cultura organizacional de trabajo en base a metodologías de marketing y de planificación, pues ello requiere de personal especializado en gestión cultural, comunicaciones y marketing, que no forman parte de los equipos de trabajo. • La carencia de áreas y especialistas en pedagogía de museos o mediación se puede considerar como otro impedimento para la construcción de museos más participativos. • Se encuentra una relación directamente proporcional entre la cantidad de personal de un museo, con la cantidad de programas públicos que realiza.	• Desarrollar alianzas para el desarrollo de cualificaciones coordinadas y de capacidades del personal en creación de audiencias. • Invertir en la construcción de públicos/audiencias.
Construcción de espacios y marketing local	• No atraen al público de proximidad. • Poca generación de apropiación del espacio por parte del público. • Pocos CE que se apropian de la calle, percepción de los espacios como exclusivos. • Existe una tendencia en los Museos de Lima a convertirse en espacios más dinámicos, y también a ofrecer una variada oferta de programas públicos. Sin embargo, no todos los tipos de museos desarrollan estos programas con la misma frecuencia.	• Generación de una comunidad creativa con los CE como catalizadores y agentes. • Implementar programas para llevar arte y educación a barrios.
Capacidad digital e innovación	• Nula relación del visitante en el espacio virtual, poca innovación en diseño de exposiciones.	• Implementar campañas en redes sociales promoviendo la oferta de museos, donde se reflexione sobre temas sociales actuales y problemas de la ciudad.
Alianzas	• No existen alianzas orientadas al desarrollo de públicos.	• Implementar un programa de benchmarking (evaluación comparativa) del desarrollo de audiencias.
Variable tendencia:	Estrategias de captación, conocimiento, formación y fidelización de públicos realizadas por el centro expositivo.	

LÍNEAS DE ACCIÓN, VARIABLE: TIPO DE DEMANDA

Temas	Presente	Acciones hacia el futuro base
Audencia y datos	• La recordación espontánea de museos es baja. • Visitantes pasivos, se limitan a observar y recibir información. • Falta de espacios de interacción cultura-participante. • Exhibiciones enfocadas en lo informativo. • Carencia de políticas culturales públicas que fomenten una visión inclusiva. • Mínimo desarrollo de estrategias de fortalecimiento de relaciones a largo plazo con las audiencias. • Casos aislados en que se genera una interacción con la audiencia y se incluye un recurso museográfico que puede ser modificado por el público asistente. • Existe una tendencia a convertirse en espacios más dinámicos, con una variada oferta de programas públicos. No todos los CE la desarrollan con la misma frecuencia.	• Desarrollar una oferta coordinada para el turismo cultural dirigido a viajeros independientes, no masivo. • Contratar curadores que desarrollen exhibiciones con mayor nivel de interactividad cultura-participante de forma dinámica. • Incorporar elementos de entretenimiento en las exhibiciones. • Ampliar los espacios de encuentro entre el CE y las audiencias (audiovisual, mediante teatros, shows, cines, representaciones o exposiciones en vivo e interacciones con los artistas). • Incorporar otros canales sensoriales de las audiencias como lo auditivo y kinestésico. • Invertir en el desarrollo de espacios virtuales de interacción del CE con sus audiencias. • Desarrollar espacios para niños. • Mantener la oferta de servicios especializados.
Desarrollo profesional y habilidades	• Enfoque profesional tradicional, poco innovador. • Poca orientación al cliente. • Baja percepción del Museo o CE como agente social al servicio del público. • Cultura orientada a la investigación, la conservación y el servicio especializado a expertos.	• Mejorar las capacidades de gestión de auspicios. • Fomentar un cambio de mentalidad hacia una forma de gestión más empresarial. • Desarrollar programas de educación en museos. • Invertir en el mejoramiento de las competencias de atención al cliente.
Construcción de espacios y marketing local	• No se observan programas dirigidos a la comunidad circundante, a poblaciones vulnerables ni a minorías. • Existe el supuesto de que no cobrar una tarifa de ingreso es una estrategia para permitir que todos los tipos de públicos accedan. • Es limitada la generación de programas que tengan como lineamiento la inclusión de grupos minoritarios y vulnerables. • La inclusión a nivel curatorial y de elaboración de contenidos es limitada. • Las exhibiciones son estáticas y no permiten mayor interactividad ni involucramiento sensorial. • Se percibe que aún no se ha explotado la noción del CE como agente social al servicio del público.	• Implementar programas y actividades en los espacios sin uso para prácticas culturales, festivales, etc., dentro de un ambiente estimulante, creativo y seguro. • Invertir en la apertura de espacios de entretenimiento que sean generadores de ingresos adicionales. • Invertir en el mejoramiento de los servicios básicos del Museo o CE.

LÍNEAS DE ACCIÓN, VARIABLE: TIPO DE DEMANDA (CONTINUACIÓN)

Temas	Presente	Acciones hacia el futuro base
Capacidad digital e innovación	• Limitada oferta de internet y aplicaciones móviles o audioguías. • Bajo índice de innovación: muy pocos Museos o CE realizan inventario digital o cuentan con un sistema digital de manejo de colecciones. • La presencia digital del sector destaca por el uso de redes sociales, más no por la introducción de nuevas tecnologías. • Limitada capacidad operativa de cada Museo o CE.	• Implementar mejoras para adaptar la visita a los CE a personas con discapacidades. • Invertir en la incorporación de audioguías y apps móviles. • Invertir en la oferta del servicio de wifi en todo el espacio del Museo o CE. • Invertir en la generación de contenidos virtuales. • Modernizar la plataforma web, permitiendo la gestión de data de tráfico y web analytics. • Invertir en la digitalización de las colecciones.
Alianzas	• Débil relación con la empresa privada. • Existencia de alianzas formales establecidas con terceras organizaciones (instituciones académicas como universidades o institutos de investigación) y otras que corresponden a colaboraciones informales (sin convenios escritos). • Limitadas capacidades de gestión de auspicios.	• Desarrollar una alianza local para el centro histórico de la ciudad con itinerarios, eventos, visitas, etc. • Desarrollar una alianza que reúna museos, galerías, festivales, teatros y universidades para generar sinergias entre todos.
Variable tendencia:	Naturaleza de la oferta de los Museos y Centros Expositivos	

ANEXOS

Anexo 1: Eventos significativos

Celebración del Bicentenario
Ampliación aeropuerto Jorge Chávez
Plan de gestión cultural de Lima
Juegos Panamericanos
Nueva gestión de la Municipalidad Metropolitana de Lima
Conflictos sociales
Construcción de nuevas vías de transporte; nuevo Metro de Lima
Fenómenos meteorológicos
Mundial de Fútbol
Consolidación del sector cultura
Apagón tecnológico
Guerras digitales
Crisis económica
Ley de mecenazgo
Museos abiertos
Diseño de políticas sectoriales
Aprobación de la ley de cine
Activación de los puntos de cultura
Nuevos actores políticos

Anexo 2: Variables sugeridas por expertos

- 1 Alianzas con el sector turismo
- 2 Espacios diseñados para los niños con el lenguaje adecuado
- 3 Material de difusión
- 4 Políticas educativas de formación artística y cultural
- 5 Tendencias del consumo en general
- 6 Apropiación de contenidos en los centros expositivos
- 7 Capacidad de reacción de los públicos al centro expositivo
- 8 Exploración a nuevas tendencias expositivas
- 9 Interacción con la comunidad y los contenidos
- 10 Ubicación del centro expositivo
- 11 Políticas públicas
- 12 Apropiación del espacio público
- 13 Aparición de una nueva clase media (migrante)
- 14 Modernización de las vías de transporte público masivo
- 15 Cambio de gobierno (políticas conservadoras)
- 16 Conflictos sociales
- 17 Accesibilidad
- 18 Sistema educativo
- 19 Condiciones sociológicas del público (autoexclusión)
- 20 Community manager (redes sociales)
- 21 Políticas culturales del país
- 22 Ubicación del espacio físico
- 23 Gestión de prensa/personalidades mediáticas
- 24 Gestión comercial en el mercado turístico
- 25 Consumo cultural
- 26 Públicos más especializados
- 27 Audiencias: capacidad de atención
- 28 Audiencias: diseño de la visita
- 29 Accesibilidad: nueva línea del metro

Anexo 3:

Asistentes a los talleres de expertos

N°	INVITADO	INSTITUCIÓN
1	Alejandra Muñoz Montoya	Dirección de Industrias Culturales y Artes - Ministerio de Cultura
2	Ana Mujica	Directora, Museo Andrés del Castillo
3	Carlos del Águila Chávez	Director, Dirección General de Museos - Ministerio de Cultura
4	Claudio Mendoza	Curador, Instituto Riva Agüero
5	David Ruíz López-prisuelos	Director, Centro Cultural de España
6	Denise Pozzi-Escot	Directora, Museo de Sitio de Pachacámac
7	Diana Guerra Chirinos	Directora, Facultad de Turismo - Universidad San Ignacio de Loyola
8	Flavio Calda Novak	Gerente, Museo de Arte de Lima
9	Fray Luis Enrique Ramírez Camach	Presidente de la Red de Museos del Centro Histórico
10	Guillermo Cortés Carcelén	Asesor, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
11	Ines Hernandez	Gestora Cultural, Centro Cultural de España
12	Jose Carlos Goytizolo	Comunicaciones, Espacio Fundación Telefónica
13	Juan Infantes	Independiente
14	Lucía García de Polavieja Fraga	Gerente de Proyectos Culturales, Espacio Fundación Telefónica
15	Luis Felipe Villacorta	Director, Museo Raimondi
16	Manuel Augusto del Valle	Curador independiente
17	María Elena Herrera	Directora, Centro Cultural Británico
18	Marilú Ponte	Gerente, Museo de Arte Contemporáneo
19	Melissa Giorgio	Formación de públicos, Gran Teatro Nacional
20	Milagros Saldarriaga	Directora, Casa de la Literatura
21	Natalia Majluf	Directora, Museo de Arte de Lima
22	Pamela Cueva Chacón	Especialista, Universidad San Ignacio de Loyola
23	Patricia Villanueva	Curadura educativa, Museo de Arte de Lima
24	Pedro Pablo Alayza	Director, Museo Pedro de Osma
25	Santiago Alfaro Rotondo	Director, Dirección de Industrias Culturales y Artes - Ministerio de Cultura
26	Ulla Holmquist Pachas	Directora, Museo del Banco Central de Reserva

Nota: Los talleres se realizaron los días 9 de junio y 11 de octubre de 2018

Anexo 4: Subsistemas

Anexo 4.1:

Subsistema: Formación/ Educación

N° VARIABLE

- 1 Variedad de programas públicos
- 2 Actividades de extensión
- 3 Educadores de museos
- 4 Disponibilidad de programas educativos
- 5 Disponibilidad de áreas educativas

DEFINICIÓN

Actividades que integran la oferta artística, cultural y educativa del CE.
Actividades de promoción y formación en asociación con otras organizaciones
Profesionales formados en pedagogía de las artes que acompañan la aproximación de los visitantes a los acervos expuestos
Oferta de cursos, seminarios, conferencias al público en general vinculados al área o tema de la muestra expositiva
Existencia de espacios especiales y recursos para las actividades de aproximación de los visitantes a la muestra (especialmente infantil o sin experiencia en consumo cultural).

Anexo 4.2:

Subsistema: Gestión de clientes

N° VARIABLE

- 6 Actividades de captación de públicos
- 7 Creación o construcción de públicos
- 8 Formación de públicos
- 9 Programas de retención de públicos
- 10 Programas de fidelización
- 11 Investigación de públicos

DEFINICIÓN

Actividades que buscan crear expectativas entre el público residente, cautivo o de proximidad del CE, como también del público en tránsito.
Identificación de los diferentes tipos de públicos del CE a partir de un diagnóstico, mapeo y conocimiento del consumo cultural.
Proceso de formación o educación de nuevos públicos interesados en experiencias y actividades artísticas para el desarrollo de sus habilidades, conocimientos, gustos, hábitos, etc. a fin de generar y fortalecer sus consumos culturales.
Implementación de actividades dirigidas a mantener al público ocasional o habitual como integrante de la audiencia aficionada al CE.
Implementación de estrategias de gestión dirigidas a fomentar la repetición de la visita.
Estudios sobre la conformación, patrones de demanda, expectativas y demás características demográficas y comportamentales del público.

Anexo 4.3:

Subsistema: Comunicación

N°	VARIABLE	DEFINICIÓN
12	Publicidad	Realización de campañas de publicidad masiva.
13	Actividades de difusión	Realización de diversas acciones que dan a conocer las actividades del CE, su oferta y características. Incluye la publicidad.
14	Generación de contenidos virtuales	Producción del CE de información de interés, formativo o de concientización sobre la oferta del CE en el ámbito virtual. Incluye la digitalización de colecciones para su promoción cultural.
15	Gestión de redes sociales	Uso y manejo de redes sociales, interactividad, cantidad de plataformas en uso.

Anexo 4.4:

Subsistema: Accesibilidad

N°	VARIABLE	DEFINICIÓN
16	Política de precios	Diversidad y variedad de precios de entrada.
17	Temporalidad	Horas de atención al público.
18	Tipo de conexión: físico, virtual, redes	Espacios de interacción del CE con la Audiencia: físico in situ, virtual in situ, virtual fuera del CE y redes.
19	Grado de inclusión social	Capacidad del CE de atraer públicos de diversos segmentos sociales acorde con la distribución poblacional del país.
20	Decodificación cultural	Capacidad intelectual para decodificar el lenguaje artístico y lograr su comprensión y disfrute.

Anexo 4.5:

Subsistema: Audiencias

N°	VARIABLE	DEFINICIÓN
21	Tipo de visita	Llegada de los visitantes en cuanto a número de miembros, duración de la visita y contexto en el que se enmarca (ocio, tarea, tour turístico, etc.).
22	Motivación de visita	Beneficios buscados por los visitantes: goce emocional, goce intelectual, formación, diversión, obligación, reafirmación del grupo social, etc. y que influyen en el interés de visitar el CE.
23	Variedad de segmentos	Diversidad de segmentos atendidos por el CE.
24	Valoración de la experiencia	Evaluación subjetiva que realiza el público luego de visitar el CE.
25	Percepción del cliente	Preconcepto o expectativa del público antes de realizar la visita al CE.
26	Nivel de apropiación del espacio	Grado en que el público y la comunidad se identifican con el espacio del CE.
27	Formas de acceder a clientes	Naturaleza de la forma de contactar al cliente. Ejemplos: personalizado vs. masivo, presencial vs. electrónico.

Anexo 4.6: Tecnología

Nº	VARIABLE	DEFINICIÓN
28	Uso de apps	Desarrollo e incorporación de apps para enriquecer la experiencia de la visita.
29	Digitalización de colecciones	Grado en que las colecciones del CE están digitalizadas para consulta vía web por las audiencias.
30	Digitalización administrativa	Grado en que los procesos internos administrativos del CE están digitalizados e integrados en bases de datos.
31	Disponibilidad de wifi	Oferta de wifi en el CE para las audiencias.
32	Tecnología in situ	Disponibilidad de tecnología en el CE: audio guías, apps, pc, etc. para uso de la audiencia.
33	Nivel desarrollo WEB	Grado de desarrollo de la web del CE: 1.0, 2.0, 3.0.

Anexo 4.7: Diseño de la experiencia

Nº	VARIABLE	DEFINICIÓN
34	Espacios de socialización	Disponibilidad de espacios dedicados a fomentar la integración y empatía de las audiencias.
35	Servicios complementarios	Disponibilidad de servicios complementarios: parking, guías, señalización, cafetería, giftshop.
36	Disponibilidad de servicios básicos	Disponibilidad de servicios esenciales como baños, acceso de personas con discapacidad, seguridad ante emergencias, etc.
37	Tipo de oferta	Naturaleza de las exposiciones del CE.
38	Disponibilidad de servicios estratégicos	Oferta de servicios orientados a la curaduría, conservación, mantenimiento e investigación.
39	Temporalidad de las exposiciones	Tiempo de permanencia de la exposición.
40	Dinamismo de la visita	Grado en que la visita es variada y dinámica.
41	Museografía	Curaduría, forma de presentar el acervo del CE al público.
42	Espacios de interacción	Disponibilidad de espacios en los que las audiencias pueden interactuar con las muestras, artistas, curadores, etc.
43	Estilos curatoriales	Estilos que tienen los encargados de la muestra o concepción de los curadores de presentar los elementos artísticos: dinámico, clásico, innovador, etc.
44	Interactividad de la visita	Grado en que la audiencia participa activamente en la visita.

Anexo 4.8:

Cultura organizacional

N° VARIABLE

- 45 Rol del Museo o CE
- 46 Cultura organizacional
- 47 Finalidad del espacio
- 48 Modelos mentales
- 49 Orientación al cliente

DEFINICIÓN

Función que cumple el Museo o CE dentro de su territorio, comunidad, modelo de gestión o según la finalidad de su creación.

Estilo de trabajo del CE, conjunto de valores y prácticas diarias.

Razón de ser del Museo o CE.

Preconceptos de la Dirección del CE respecto a las audiencias.

Grado en que la administración del CE está orientado a las audiencias, a la gestión interna o a las colecciones.

Anexo 4.9:

Gestión

N° VARIABLE

- 50 Naturaleza de las alianzas
- 51 Gestión estratégica
- 52 Grado de institucionalidad
- 53 Gestión de auspicios
- 54 Relación con el sector empresarial
- 55 Enfoque de gestión
- 56 Enfoque de gestión

DEFINICIÓN

Tipo de convenio o alianza que realiza el CE para su gestión financiera y la organización de actividades.

Capacidad de gestionar de modo eficiente y pertinente los recursos del CE, considerando estrategias del marketing cultural y del business.

Nivel de organización, autonomía y reconocimiento que presenta el CE al interior del sector cultural.

Estrategias empleadas para la captación de financiamiento o apoyo económico.

Vínculo o estrategias de trabajo conjunto con las empresas privadas.

Modelo de gestión que lleva a cabo el CE.

Elementos que el CE reconoce como factores de éxito de su gestión.

BIBLIOGRAFÍA

- BELL, W. (2011). Foundations of Futures Studies. Sixth edition. Transaction Publishers, New Brunswick.
- CELY, A. (1999). Metodología de los escenarios para estudios prospectivos. Ingeniería e investigación(44), 26-35.
- COLOMER, Jaume. Estrategias para el desarrollo de públicos culturales. Educa Thyssen. Recuperado de: <http://www.educathyssen.org/>
- FLEMING, Tom (2017). Benchmarking de museos internacionales y centros culturales para museos de Lima. Documento síntesis en español. Documento de trabajo.
- GIORGIO, Melissa (2013). Políticas culturales para la formación de públicos en las artes escénicas. Trabajo final para el curso de Políticas culturales del Diplomado de Gestión de Empresas e Iniciativas Culturales, PUCP. Recuperado de: http://www.academia.edu/4183221/POLITICAS_CULTURALES_PARA_LA_FORMACION_DE_PUBLICOS_EN_LAS_ARTES_ESCENICAS
- GRAGLIA, G. (2013). Prospectiva en turismo: una aproximación cualitativa a su determinación (Tesis doctoral) Universidad Antonio de Nebrija, España.
- HINES, A. y BISHOP, P. (2006). Thinking about the Future. Social Technologies, LLC. Washington, DC.
- JFK (2017). Diagnóstico de la demanda actual y potencial del público residente y visitantes extranjeros de los Museos y Centros Expositivos de Lima Metropolitana. Informe final. Documento de trabajo.
- Manual Atalaya. Apoyo a la Gestión Cultural (Plataforma web). <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/estrategias-desarrollo-publicos-culturales>
- MIKLOS, T. (2007). Planeación prospectiva y estratégica. V Encuentro de Estudios de Prospectiva.
- Pedagogía de museos. <http://www.pedagogiademuseos.org/>
- RIOFRÍO, María del Pilar y FRANCO, Ignacio (2017). Diagnóstico de la oferta y situación actual de Museos y Centros Expositivos de Lima Metropolitana. Informe final. Documento de trabajo.
- ROSAS MANTECÓN, Ana (abril, 2003). Formación de públicos y espacios culturales. Ponencia presentada en el Diplomado de Gestión Cultural y Artes, Xalapa, Veracruz.
- ROSAS MANTECÓN, Ana (2009). ¿Qué es el Público? Revista Poiésis n. 14, pp. 175-215. Texto portugués-español. Recuperado de: http://www.poesis.uff.br/PDF/poesis14/Poesis_14_Publico.pdf
- ROSAS MANTECÓN, Ana (2011). Del público al prosumidor. Nuevos retos para los estudios de consumo cultural. Revista Entretextos n. 6. México, Universidad Iberoamericana de León. Recuperado de: https://www.uis.edu.co/webUIS/es/catedraLowMaus/lowMauss12_2/doceavaSesion/Nuevos%2zRetos%20para%20los%20Estudios%20de%20Consumo%20Cultural.pdf
- ROSAS MANTECÓN, Ana (2013). Formar Públicos. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Iztapalapa. Tema V (módulo IV): Los públicos. México. Recuperado de: http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/nivon/ROSAS_Formar_publicos.pdf
- The audience agency. <https://www.theaudienceagency.org/blog/principles-ofaudience-development>

CONCLUSIONES

A partir de los casos de éxito analizados en el estudio de casos internacionales, se plantean cinco temas clave para el desarrollo de los museos y centros expositivos de Lima: la creación conjunta de programas y herramientas de desarrollo de audiencias; el desarrollo de capacidades profesionales y técnicas; el posicionamiento de los museos y centros expositivos como centros estratégicos de la vida cultural y como catalizadores de las industrias creativas en la ciudad de Lima; la innovación digital en marketing, programación, exposiciones y diseño de galerías; y la colaboración y alianzas entre instituciones. A partir de estos temas clave de desarrollo se proponen una serie de estrategias y acciones concretas para lograr la integración del sector con la ciudadanía.

Gracias a la alta concentración de museos y centros expositivos en Lima, se plantea la necesidad de concebirlos como líderes activos en el fortalecimiento de la identidad y la construcción de ciudadanía, capaces de inspirar, pero sobretudo de empoderar cultural y socialmente a los ciudadanos en general.

Los gestores de museos deben enfocar sus esfuerzos en promover la innovación a partir de la reinterpretación activa del patrimonio y buscar incorporar la investigación sobre cómo interactúan los públicos con los bienes culturales y cuáles son sus expectativas, así como promover nuevas formas de relacionarse con sus diferentes aliados estratégicos utilizando medios digitales para diversificar e intensificar estas relaciones. A ello se debe de añadir la promoción del desarrollo profesional y técnico de todos los trabajadores del museo y la diversificación de la oferta de experiencias para lograr la apropiación masiva del patrimonio atesorado por los museos por parte de todos los ciudadanos de Lima.

Los museos y centros expositivos deben concebirse como espacios de encuentro e integración, a donde una persona puede llegar no solamente a aprender, sino también a compartir y a co-crear. Este objetivo se puede lograr abriendo espacios de socialización, de manera física o virtual, que aporten a que la relación individuo-museo no se limite únicamente a visitar la muestra o exhibición. En ese sentido, se plantea como una necesidad articular esfuerzos con los planes

y estrategias de desarrollo de la ciudad a nivel distrital y provincial para menguar las brechas de acceso que se presentan hoy para muchos ciudadanos que viven lejos de los clústeres de museos y centros expositivos. En consecuencia, es momento de encontrar el equilibrio entre el rol conservador que se le atribuye a los museos y el rol catalizador de consumo colaborativo y creativo de la cultura, de parte de todas las personas. Este último debe ser visto como un poderoso instrumento para desarrollar conocimientos, mejorar relaciones y fortalecer identidades.

El análisis prospectivo de los museos y centros expositivos de Lima pone en evidencia que para cambiar el futuro base y lograr el futuro deseado o, en su defecto, un futuro alternativo positivo, es necesario que las acciones promotoras de cambio surjan de los mismos actores del sector. Si el objetivo es consolidar una oferta competitiva y de calidad para un mercado diverso y masivo; y así poder competir con otras ofertas culturales y entretenimiento que sí han logrado posicionarse en la mente de los limeños y sus visitantes, entonces hay que delimitar los pasos que deben seguirse para lograr ese futuro distinto para los museos.

El ejercicio de prospectiva estratégica plantea ocho posibles escenarios para el sector, los mismos que se formularon a partir del análisis del potencial impacto de las tendencias analizadas en las variables estratégicas consideradas para este estudio (tipo de oferta y tipo de demanda, visibilidad y desarrollo de públicos); los eventos significativos a ocurrir en la ciudad y el país; y las decisiones que podrían tomarse desde el sector público y privado, en el corto y mediano plazo. En ese sentido, lo que destaca la exploración de estos posibles escenarios es la necesidad de orientar los esfuerzos de gestión de todos los actores, de tal manera que se consolide una relación coherente entre una oferta diversificada de actividades de parte de los museos y centros expositivos y una demanda con la mayor pluralidad posible de públicos.

Pamela Cueva Chacón
Especialista en turismo
Universidad San Ignacio de Loyola

Proyecto

Este libro digital se publica en el marco del proyecto “Diseño de estrategias para mejorar la autosostenibilidad de los museos y centros expositivos de Lima Metropolitana”, financiado por el Programa Nacional para la Competitividad y Productividad del Ministerio de la Producción (Innovate) y desarrollado por el Museo de Arte de Lima (MALI) en asociación con el Museo de Arte Contemporáneo (MAC), Espacio Fundación Telefónica, el Centro Cultural de España en Lima y la Universidad San Ignacio de Loyola (USIL).

Coordinador General y Administrativo del Proyecto

Sergio Tapia Cotos

Gestora Cultural del Proyecto

Elizabeth Alvarado Peña

Especialistas del Proyecto

Flavio Calda Novak

Pamela Cueva Chacón

Felipe del Águila Zuñiga

Lucía García de Polavieja Fraga

Jose Carlos Goytizolo Angeletti

Diana Guerra Chirinos

Omar Lavalle Castillejo

Marilú Ponte Guzmán

David Ruiz López-Prisuelos

Patricia Villanueva Mavila

Publicación digital

Hacia un museo sostenible II

Estudio de casos internacionales y exploración de escenarios futuros de los museos y centros expositivos de Lima

© Museo de Arte de Lima, 2019

Primera edición: Febrero 2019

El Estudio de casos internacionales de museos y centros expositivos fue elaborado por Tom Fleming, de Tom Fleming Creative Consultancy.

El Análisis prospectivo de exploración de escenarios futuros de los museos y centros expositivos de Lima fue elaborado por Guillermo Graglia, de Graglia Consulting Group.

Edición

Elizabeth Alvarado Peña

Pamela Cueva Chacón

Diseño gráfico y diagramación

Apollo Studio

Redacción y corrección de estilo

Jorge Ramírez González Del Riego

Hacia un museo sostenible II : estudio de casos internacionales y exploración de escenarios futuros de los museos y centros expositivos de Lima - 1a ed.-Lima : MALI, 2019
p.; cm.

Incluye referencias bibliográficas.

1. Museos-Administración-Estudio de casos. 2. Museos-Aspectos económicos. 3. Acervo cultural-Protección. 4. Desarrollo sostenible. I. Museo de Arte de Lima

069.068
M98

Fotografías

Museo de Arte de Lima

Museo de Arte Contemporáneo

Espacio Fundación Telefónica

Centro Cultural de España

Bristol Museums

Museo de Arte de Cleveland

Cooper Hewitt, Smithsonian Museo de Diseño

Galería Nacional de Singapur

Turner Contemporary

Museo de Arte Moderno de Medellín

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires

Fundación Serralves

Obras de portada

Huaco autorretrato de Susana Torres, La Trinidad como un Cristo Trifacial (Anónimo cuzqueño), Afiche de difusión de la Reforma Agraria de Jesús Ruiz Durand, Estética Center de Christian Bendayán, Los Funerales de Atahualpa de Luis Montero y el Contorsionista (Estilo Cupisnique) del MALI. Escultura sonora vestibular de Pauchi Sasaki del MAC.

© De los textos: los autores

© De las fotografías: los autores

Queda permitida la reproducción, total o parcial, de este libro para fines educativos y no comerciales, siempre que se cite la fuente y se reconozca explícitamente la autoría de los textos e imágenes contenidos en el presente volumen.