

**« Buenas prácticas » o proyecto ejemplar
Programas de educación y de acción cultural
Describir, analizar y evaluar una realización**

Marie-Clarté O'Neill y Colette Dufresne-Tassé

Preámbulo

El siguiente documento ha sido diseñado para identificar los elementos esenciales de la concepción, la implementación y la evaluación de un proyecto.

Su función es la de ayudar a profesionales, estudiantes e investigadores en el análisis de todos los aspectos inherentes a los proyectos en los que estén trabajando. De esta forma, el presente instrumento se convierte en un modelo aplicable a todo el análisis y/o evaluación de un proyecto o programa.

Para el profesional, el hecho de considerar todos los aspectos le permite, en cada etapa, tomar la mejor decisión posible, teniendo en cuenta su situación. Para el investigador, la descripción analítica detallada le permite identificar aspectos sobre los cuales habrá un interés para reflexionar, facilitando la creación de hipótesis y el enriquecimiento de las posibilidades de interpretación.

Se considerará haber realizado un acercamiento a un proyecto ejemplar (Buenas Prácticas) porque han sido considerados una serie de aspectos o de factores que conducirán a tomar decisiones, las más apropiadas, teniendo en cuenta los recursos que se han vertido, a la gente hacia la cual va dirigido, los objetivos que se persiguen y los obstáculos que se hayan tenido. Esta práctica que procede del ensayo y de los tanteos sucesivos, alcanza para dar al proyecto las mayores posibilidades de éxito.

NB1. El índice de este documento tiene como objetivo ofrecer una herramienta rápida y funcional en los campos profesionales y académicos.

NB2. Las diversas etapas serán descritas y posteriormente ilustradas en letra cursiva

Índice

Introducción: Los programas educativos y culturales: definición y función.

- 1) Noción de programa educativo y cultural.
- 2) Papel de un programa cultural o educativo.
- 3) Origen de un programa educativo o cultural.

I. Concepción-Planificación del programa

1) Entorno del proyecto

- Tipo de museo
- Tipo de colecciones
- Razones para el proyecto

2) Origen del proyecto

3) Beneficiarios

4) Pertinencia y justificación

- Pertinencia institucional
- Pertinencia científica
- Pertinencia social
- Justificación del presupuesto

5) Colaboraciones y socios

6) Recursos

- Recursos logísticos
- Recursos financieros
- Recursos humanos
- Recursos brindados por los eventos

7) Propósitos y objetivos

8) Contenido

- Diversidad de contenidos posibles
- Elección de una proposición dentro de las posibles
- Articulación de propuestas

9) Modos de mediación

- Diversidad de medios posibles
- Elección de sus medios en función de criterios precisos
- Articulación armoniosa de los medios

10) Participación del público

11) Coordinación entre contenidos - modos de mediación - participación del público

12) Previsión de las investigaciones en torno del programa

- Estudios de acompañamiento
- Estudios de apreciación
- Previsión de las modalidades de recolección y tratamiento de datos

13) Previsión de la gestión

- Gestión del tiempo
- Gestión de los medios

Gestión de las personas

14) ***Previsión de la comunicación***

Interna

Externa

II. **Ejecución del programa**

1) **Puesta en práctica**

Gestión del tiempo

Descripción técnica del material necesario

Elección de los intervinientes

Acuerdo de los asociados

Comunicación

Verificación de las condiciones de seguridad

Seguimiento del presupuesto

Organización de las logísticas de recepción

Gestión de los públicos

2) **Curso de acción**

Gestión del contexto

Implementación del desarrollo de un programa de acción

III. **Apreciación de los resultados del programa**

1) **Tratamiento de los datos**

Agrupamiento

Descripción

Interpretación

Reflexión crítica los datos

Conclusiones y seguimiento

2) **Difusión de los datos**

Exposición sintética

Informe completo

IV. **Revisión eventual de ciertos aspectos del programa**

1) Objetivos

2) Desenvolvimiento

3) Intervinientes

Conclusión

Introducción: Los programas educativos y culturales: definición y función

Lo importante aquí es considerar al museo como una institución cuyo papel científico y cultural es central y claramente respaldado por sus recursos.

1) *Noción de programa educativo y cultural*

El museo ofrece a su público una variedad de ofertas que se pueden dividir en tres categorías:

- Los recursos que pueden ponerse a disposición del público (colecciones, instalaciones, documentación científica y/o información de orientación, peritaje).
- La producción artística o científica (exposición y su catálogo, desempeño artístico, representación musical o teatral).
- La programación educativa o cultural.

Esta herramienta se refiere esencialmente a los programas educativos y culturales definidos como:

- La valoración de un aspecto de la producción artística o científica y/o en referencia con uno de sus recursos.
- Hecha por la institución para diversos públicos.

2) *Papel de un programa cultural y educativo*

La función educativa del museo es el desarrollo y la realización de las personas. El museo puede cumplir esta función de dos maneras:

- Ofreciendo programas educativos en los cuales asigna objetivos específicos concebidos especialmente con la intención de alcanzar cada uno de ellos. Por convención a estos programas se los llama educativos.
- Ofreciendo programas en los cuales asigna objetivos generales y los beneficiarios se apropian del contenido a voluntad. Por convención, estos programas son denominados culturales.

Los programas educativos y culturales podrán cumplir tres funciones:

- Ofrecer un complemento a la divulgación científica o artística realizada por las exposiciones temporales o permanentes.
- Adaptar esta oferta a públicos específicos.
- Atraer a nuevos públicos.

Programas educativos o programas culturales pueden desarrollarse intramuros o extramuros y consistir en una intervención aislada o en una serie de intervenciones.

3) *Origen de un programa educativo o cultural*

- Recomendaciones
 - internacionales (*recomendaciones del ICOM*).
 - nacionales (*exigencias ministeriales*)
- Presiones externas

- Sociales (*desarrollo de eventos, marketing, nuevas tecnologías considerando algunas discapacidades físicas, intelectuales y sociales*).
- Políticas (*influencia de ideologías o de la diplomacia cultural*).
- Científicas (*el estado del conocimiento y la investigación*).

1. Concepción - Planificación del programa

Esta fase esencial comprende los siguientes aspectos:

- 1) **Entorno del proyecto, 2) Justificación del proyecto, 3) Beneficiarios, 4) Pertinencia y justificación, 5) Colaboraciones y socios, 6) Recursos, 7) Propósitos y objetivos, 8) Contenido, 9) Modos de mediación, 10) Participación del público, 11) Coordinación entre contenidos-modos de mediación-participación del público, 12) Previsión de las investigaciones entorno del programa, 13) Previsión para la gestión, 14) Comunicación.**

Nota: El conjunto de los aspectos para la implementación de un programa debe ser considerado desde su concepción, con el fin de atribuir el lugar y la importancia justa a cada una de las etapas. También el capítulo Concepción y Planificación es por supuesto el más importante.

1) **Entorno del proyecto**

Condiciones en las que nace el programa:

- Categoría del museo (*tamaño, colecciones, personal, etc.*).
- Naturaleza sobre aquello se va a aplicar la mediación (*colección permanente, temporaria, excavación arqueológica, etc.*).
- Preocupación mayor que provoca y justifica la necesidad del proyecto:
 - Contenido (*tema complejo de una exposición*).
 - Público (*caracterizado por su poco interés por el museo*).
 - Modo de mediación (*deseada por el público*).
 - Institución (*mal comprendido o apreciado por el público, etc.*).

2) **Justificación del proyecto**

Elementos que desencadenan la elaboración del programa

Una petición de visita guiada proveniente de una asociación.

Naturaleza del elemento disparador:

- Solicitud específica
Un profesor solicita un tema particular para la visita ligado con su proyecto en clase.
- Respuesta a una prescripción
Incentivos del Ministerio de Cultura para ofrecer eventos relacionados con el «Año de China».
- Respuesta a una presión
Tensiones intercomunitarias suscitan urgente necesidad de una mejor inclusión de una comunidad.

- Observación del terreno
Presencia importante de grupos familiares en las galerías en ciertos días sin una oferta adecuada.
- Intuición personal
¿Podría la materialidad de las colecciones ayudar a superar las dificultades de acceso a la cultura de los sordos?
- Ideas que circulan
Las visitas infantiles entusiasman ulteriores visitas de adulto.
- Resultados de investigaciones antiguas o recientes
Resultados satisfactorios de una evaluación realizada por colegas en documentos de ayuda a los visitas.

3) **Beneficiarios**

Los beneficiarios son las personas a las que se dirige el programa. La institución no puede dar la misma importancia a todos los tipos de público que acoge o podría acoger. Una política de público, identifica la naturaleza de los mismos, considerados como lo más importante y por lo tanto de qué manera se va a dar cabida a cada uno de ellos. Esta política debe estar vinculada con la política global de la institución.

Los beneficiarios son de dos tipos:

O bien, son solicitantes de un programa ofrecido por el museo en función de sus recursos. Entonces el museo responde a una necesidad sentida por la población, necesidad que puede ser personal, institucional, política, bajo reserva de una aprobación del museo de acuerdo con su política y de la pertenencia social de la solicitud.

Los prestatarios turísticos de una región solicitan a un museo local la organización de visitas guiadas en lenguas extranjeras.

O bien, el museo genera un programa propio. El programa suscita un desarrollo socialmente deseable (apertura de espíritu, nuevo y mejor bienestar), ofreciendo a la población servicios en los cuales ésta no ha pensado o dirigiéndose a un público que no frecuenta naturalmente el museo.

Un programa innovador destinado a madres jóvenes y a sus lactantes.

- En este último caso es necesario:
 - Identificar al público al que desea dirigirse.
Con el fin de aumentar la visibilidad del museo en relación con los turistas, alentar a los choferes de taxis de la ciudad a invitar a sus pasajeros para que visiten el museo.
 - Justificar la elección a partir de la orientación política y de sus recursos

4) **Pertinencia y justificación**

Después de haber definido los objetivos del programa y elegido sus beneficiarios, tiene lugar la pertinencia u oportunidad del programa, lo que quiere decir acordar ciertas exigencias. Aquellas que pueden ser institucionales, científicas, sociales o presupuestarias.

- La pertinencia institucional corresponde en la relación del proyecto y de sus características con la política del museo y los medios que dispone, es decir:

- Las fortalezas y debilidades de los recursos presentes en la institución: especificidad de las colecciones, de recursos científicos y profesionales.

Organización de un programa sobre las obras de las colecciones, en lugar de la propuesta de un evento puntual costoso sin un lazo fuerte con las colecciones.

- La imagen real o buscada por la institución.

¿Un museo poseedor de reconocido en nuevas tecnologías puede proponer un programa apoyándose en un juego de video de calidad mediocre?

- Las elecciones de gestión de la institución.

¿Un museo buscando aumentar sus recursos financieros de taquilla puede proponer un programa de acceso gratuito?

Observación

La pertinencia institucional facilita una consideración sencilla del proyecto en el conjunto de los integrantes de la institución. El proyecto puede sin embargo posicionarse como una fuerza de cambio colaborando con su originalidad a la evolución misma de la institución.

- Pertinencia científica La calidad científica se apoya en la relación entre la información vertida en el programa y la disciplina que aporta el conocimiento. Esta relación debe ser estrecha porque una de las funciones de los programas educativos y culturales es el de la mediación entre el especialista científico y el público no especializado.

Para alcanzar esta calidad es necesario asegurar que el contenido del programa se sustente sobre conocimientos recientes, avalados por expertos en la materia o datos de investigación recogidos e interpretados rigurosamente.

Actualización de las informaciones vertidas al público siguiendo las importantes evoluciones de la disciplina arqueológica.

Hay que mencionar las divergencias y dudas de los expertos. La calidad general del programa se basa en gran medida sobre la calidad de esta información.

- Pertinencia social Es importante tener una idea precisa de las características de la sociedad, de la visión que tiene la institución de ellas y de los servicios que ella brinda al público.

- Relación entre el proyecto y las características del medio social en el cual el museo está implantado

El museo está implantado en un ámbito rural o urbano; con o sin presencia de una comunidad multicultural; en un ámbito económicamente favorecido o desfavorecido; en una región turística, en el corazón de una situación política particular, etc.

- Relación entre el proyecto y la visión institucional de la función social del museo

- Visión de la institución.
- Visión del servicio educativo. Este servicio puede adoptar, por un programa, una orientación social diferente de aquel del museo.

El servicio educativo considera que un programa destinado a prisioneros puede ser una herramienta de reinserción social, mientras que el director del museo no está convencido de ello.

- Justificación presupuestaria El programa toma su lugar en la política presupuestaria en general, ya que es parte de la programación general de la institución. Para asegurar esta inserción armoniosa, el programa debe respetar las reglas habituales de gestión de la institución, que está sujeta a previsiones presupuestarias rigurosas (ingresos y gastos) que garantiza el equilibrio entre la calidad del programa y los resultados financieros esperados. Se asegurará que la función educativa se beneficie con una parte del financiamiento en relación con la declaración de intención de la institución sobre la importancia relativa del público en los museos.

5) **Colaboraciones y socios**

La asociación con instituciones o individuos debe acompañarse de efectos positivos para el servicio y para el museo, a corto, mediano y largo plazo.

Esta asociación puede tomar dos formas:

- La colaboración con otros servicios del museo.
- Una alianza con entidades externas.

Con el fin de decidir una pertinencia eventual de una o varias asociaciones, se responderá a las siguientes preguntas:

- ¿Cuál es la finalidad de asociarse?
 - Extender el campo de intervención de la institución.
 - Enriquecer la calidad de la oferta, etc.
- ¿Con quién asociarse?
- ¿Con la ayuda de qué medios?
- ¿Qué función se le dará a cada uno de los asociados?
- En qué punto se puede tolerar divergencias, en otras palabras, ¿qué se está dispuesto a acordar o abandonar en el marco de esta asociación?

¿Es la dimensión ética considerada de la misma manera por los diversos socios?; ¿Qué importancia relativa es otorgada a cada uno de los asociados por los beneficios económicos en relación a los beneficios sociales y culturales?

6) **Recursos**

Los recursos son los medios necesarios para la puesta en marcha del proyecto.

Estos recursos pueden ser de naturalezas muy diversas, tanto por la diversidad de las instituciones (tamaño, región del mundo, financiamiento, colecciones, tipo de personal) como de su política general y educativa.

Es importante tomar en cuenta los siguientes aspectos de los recursos necesarios: logísticos, financieros, humanos, de agenda.

- Recursos logísticos
 - Estructuras de recepción adaptados a un público previsto.

Guardarropas para grupos; zonas de comidas rápida; toilettes adaptados para minusválidos; espacios para cambiar a los bebés.

- Instalaciones y señalización haciendo posible la actividad programada.
Posibilidad material de tener espacio específico para un taller versus organizar talleres pedagógicos en las salas del museo.
- Material necesario para la actividad.
Equipamiento de traducción necesaria; instalaciones para artistas, disfraces.
- Disponibilidad para la actividad de espacios de exposición, difusión y animación.

▪ Recursos financieros

- Medios financieros valorados según la naturaleza de la actividad prevista, el número de personas previstas y las características de los intervinientes.
Invitar a una celebridad o hacer intervenir a un actor local; privilegiar sobre todo el empleo de profesionales de la mediación o aquellos que colaboran « ad honorem »
- Adaptación al calendario presupuestario.
Solicitar los fondos con anticipación dentro de la planificación presupuestaria del conjunto de la institución, pero también ser capaz de aprovechar las fuentes de financiación inesperadas (patrocinio imprevisto; remanente presupuestario).
- Servicios en especie
Solicitar servicios del patrocinio; aprovechar los productos locales que se brindan gratuitamente.

▪ Recursos humanos

- Cantidad de personal necesario para el desenvolvimiento y la animación del programa. Este aspecto determina el número de sesiones posibles y la naturaleza del público recibido(*ciertos públicos requieren un marco reforzado*).
- Características y competencias de los intervinientes. Las variaciones potenciales de las competencias de los intervinientes deben ser adaptados a la naturaleza de los públicos y de las colecciones.
 - Profesionales de la mediación. Debe privilegiarse este tipo de profesionales, a pesar de su costo, dadas sus habilidades científicas y comunicacionales y de su disponibilidad.
 - Personal científico del museo (*restauradores, conservadores, documentalistas investigadores de los museos científicos*). El interrogante será sobre su disponibilidad y su habilidad de comunicación para los diversos públicos.
 - Maestros y profesores destacados. El museo deberá preguntarse sobre la competencia de éstos para intervenir en el contexto de la educación informal.

Diferentes maneras de abordar un personaje histórico en la escuela o en el museo.

- Otros integrantes del personal del museo para los cuales los saberes y competencias comunicacionales son importantes para considerar.

Personal de seguridad que aseguran las visitas guiadas.

- Intervenientes exteriores: artistas, especialistas invitados. Invitados por sus habilidades excepcionales, artísticas o científicas, cuyas aptitudes para la comunicación deben ser sin embargo verificadas.

Impacto sobre el público de la presencia de uno de los artistas expositores versus el acto de creación presentado por un historiador del arte.

- Voluntarios. La importancia de su función y su grado de habilidad científica y comunicacional varían fuertemente según los países y deben ser verificados.

- Oportunidades

Algunas fechas van a influir en ocasiones en los programas, sea sobre el contenido o sobre la naturaleza del público.

Fiestas de las madres; día internacional de los museos; vacaciones escolares, etc.

7) **Propósitos y objetivos**

Los objetivos pueden ser generales o más específicos:

Objetivos generales (*desarrollar el sentido de la observación*).

Objetivos más específicos (*reconocer la producción de un artista o aumentar la frecuencia*).

El programa está organizado de manera que se alcancen los objetivos previstos que pueden ser de diversa naturaleza: económicos, ideológicos o de desarrollo de las personas.

Diversos aspectos del desarrollo de las personas pueden ser buscados, desde su sensibilidad hasta la adquisición de saberes o destrezas.

Este desarrollo puede ser de naturaleza:

- Perceptiva

Crecimiento de la sensibilidad a las formas.

Saber: ¿qué observar y por qué?

Destreza: ¿cómo observar?

- Cognitiva

Crecimiento de la sensibilidad a la necesidad de información.

Saber: adquisición de conocimientos referidos en el programa.

Destreza: Comparar; cómo comparar.

- Afectiva

Crecimiento de la sensibilidad a la belleza de los objetos.

Saber: identificar sus gustos.

Destreza: cómo expresar sus gustos.

- Social

Crecimiento de la sensibilidad a otros.

Saber: conocimientos sobre la estructura política de un grupo cultural determinado.

Destreza: cómo interactuar con individuos de otros grupos culturales.

8) **Contenido**

Contenido de las intervenciones y/o experiencia ofrecida en el marco del programa.

Se puede, dentro de una exposición de historia natural, proponer una visita guiada bajo tipos de información muy diferentes las unas de las otras: belleza de las plantas, características botánicas, territorios de origen, utilización social, etc.

El contenido de un programa se elabora con la ayuda de tres procedimientos sucesivos: la toma de conciencia de la diversidad de los contenidos posibles, la elección de propuestas entre las posibles, la articulación de los diversos contenidos seleccionados.

- Diversidad de contenidos posibles

El mediador es consciente del alcance y de la variedad de los contenidos posibles ofrecidos por el entorno, las colecciones y los conocimientos asociados con ellos.

Una colección arqueológica egipcia puede ser presentada bajo un ángulo antropológico, arqueológico, estético, teológico, etc.

- Elección de una propuesta entre varias posibles

Selección del contenido entre los contenidos posibles

La visita propuesta al departamento egipcio conducirá a la vida cotidiana en el tiempo de los faraones.

La selección y la orientación del contenido serán realizadas no accidentalmente alrededor de un conocimiento muy parcial que se tenga, sino con plena conciencia de las posibles variedades del contenido. Esta selección podrá ser efectuada según diversos criterios:

- Interés sobre los contenidos.

La información proporcionada en el transcurso del programa se apoya preferentemente sobre conceptos fundamentales más que sobre lo anecdótico.

La arqueología presentada como un proceso de interpretación de la historia versus ofrecer una información sorprendente sobre un sitio arqueológico.

- Relación deseada entre el contenido de la exposición, donde se desarrolla el programa y el contenido del programa en sí mismo. La intervención propuesta dentro del programa puede:
- Retomar el tema de la exposición.
Reconstituir la carrera de un artista en una conferencia programada alrededor de una exposición monográfica.
- Ampliar o profundizar.

Desarrollar los aspectos antropológicos en una exposición presentando el resultado de las excavaciones arqueológicas recientes u ofrecer elementos del contexto.

- Proponer un contenido independiente.

Organizar, para los niños más pequeños, un programa en torno al reconocimiento de los animales dentro de una exposición sobre naturalezas muertas europeas del siglo XVII.

El vínculo del programa con el tema de la exposición puede estar influenciado por los siguientes factores:

- Una política institucional.

Elección hecha por la dirección de un museo de historia natural para evocar la biodiversidad en lugar de la belleza de las plantas.

- Relación al uso de las colecciones. Pertinencia de tal o cual contenido de las colecciones presentadas y donde es el programa

Diferencia entre un programa desarrollándose en las salas de un museo y otro desarrollándose en un auditorio o en un salón de clase.

- Los públicos. Dos características del público van a entrar en juego: su nivel de conocimiento respecto al contenido y sus expectativas. Para tener en cuenta se adaptará:

- La orientación del contenido.

Un programa sobre la representación occidental de la mujer en el arte, dentro de los talleres de alfabetización para nuevos participantes, mayoritariamente femeninos.

- El nivel del contenido.

El nivel de vulgarización de la astrofísica para el gran público.

Cualquiera sea la opción elegida, se velará que, aunque lúdico, el contenido del programa se mantenga en línea con la excelencia de la institución y los objetivos del programa museal.

A los niños muy pequeños, no se limite a contar los conejos representados en un tapiz (desarrollo del sentido de la observación), sino que también tienda a desarrollar otras habilidades museales esenciales como el descifrado de símbolos.

▪ Articulación de las propuestas

Organización de los componentes del contenido de manera de construir un guion de visita dinámico y coherente. El contenido del guion podrá estar organizado siguiendo diversas lógicas:

- El relato de una evolución (*Retratar a los reyes a través de la historia*).
- Una historia continua contada apoyándose en los objetos (*La epopeya napoleónica en un sitio histórico*).

- La comparación (*La evolución estilística estrecha de Matisse y Picasso*).
- El enfoque tipológico (*Las formas y decoración de las vasijas antiguas griegas*).etc.

9) **Medios de mediación**

Los medios de mediación son la fórmula(s) de intervención elegida(s) para transmitir el contenido: la información puede ser proporcionada de múltiples maneras, utilizando diversas técnicas o agentes de mediación.

El enfoque en torno a los instrumentos utilizados para la mediación retoma el utilizado en torno de los contenidos. Se trata de ser conscientes de la diversidad de los medios posibles, de elegir los medios en función de criterios precisos, de velar por una articulación armoniosa de esos medios entre sí, con el fin de construir de manera dinámica y coherente el enfoque del programa.

- Diversidad de los instrumentos posibles

La mediación utiliza instrumentos muy numerosos para transmitir los contenidos de los programas en dirección de los diversos públicos.

Conferencias, talleres, demostraciones de artistas o de artesanos pueden ser utilizadas en torno de los mismos contenidos para públicos diferentes.

- Elección de los medios en función de criterios precisos

Los medios son elegidos en función de su eficacia con respecto al contenido difundido y al público al cual va dirigido. Los criterios a considerar serán los siguientes:

- Potencialidad de adaptación a públicos específicos

¿La conferencia magistral es un medio apropiado para seducir a un público adolescente?

- Eficacia del medio respecto al contenido a transmitir

Pertinencia de los talleres para comprender las técnicas de fabricación y su eventual incidencia en las formas de los objetos fabricados, como un taller de un maestro vidriero para comprender los principios estéticos de los vitrales.

- Originalidad del medio o la manera de utilizarlo. La originalidad de un medio no representa una cualidad en sí misma. Es la eficacia la que debe ser buscada, a menudo marcada dentro de los medios conocidos y de manera más aleatoria en los medios nuevos. Los medios originales pueden tornarse indispensables por diversos factores:

- Tener en cuenta un nuevo público
 - Programa para mamás y bebés.*

- Exploración de nuevos contenidos
 - La mímica como vector interesante para la comprensión del equilibrio en la escultura.*

- Situación social particular
 - Itinerancia permitiendo llevar la cultura de un grupo cultural a otro.*

Esta adecuación estrecha entre el contenido-medio-público probará por sí misma, por fuera de la originalidad, su eficacia dado el objetivo perseguido.

- Articulación armoniosa de los medios entre sí mismos

El recurso de utilizar varias técnicas de mediación en el seno de un programa exige una reflexión sobre las dos dimensiones siguientes: los instrumentos de mediación elegidos y el orden en el cual estos son utilizados; las conexiones lógicas emanadas de la utilización combinada de diversos instrumentos (o medios).

En el transcurso del desarrollo de un programa, cuando este utilice diversas técnicas de mediación, su naturaleza y posición dentro del programa deben ser tenidas en cuenta. Los aspectos de la articulación de los medios en el interior de esta trama serán:

- i.1. El orden en el cual son utilizadas las diversas técnicas de mediación

¿Se elige ubicar con prioridad la visita a las galerías o al taller?

- La naturaleza y la calidad de las relaciones lógicas creadas entre las diversas técnicas de mediación en función del objetivo buscado

¿Cuál es la lógica de demostración más eficaz: mostrar primero el resultado de fabricación de colombin cerámica y proceder a la experimentación de esta técnica en el taller o bien manipular herramientas y oralmente discutir la técnica colombin?

- La relación que une secuencias entre sí en el interior de un mismo programa. Los programas pueden ser constituidos de una o varias secuencias. En el caso de secuencias múltiples es deseable que ellas sean concebidas como complementarias y siguiendo la misma lógica.

Una visita guiada sobre un mismo tema no será semejante si es parte de un ciclo de visitas o si se representa como una experiencia única.

10) **Participación del público**

El público puede estar invitado a ser un actor más o menos comprometido en la mediación que se le propone. Serán considerados al mismo tiempo la naturaleza y el grado de participación del público. Esta participación puede ser material, social o intelectual.

- Tipos posibles de interacción :

- Público/ mediador

Preguntas formuladas por el mediador a su público

- Público/ Público

Colaboración entre padres e hijos en una visita familiar

- Público/herramientas de mediación

Utilización de un libro de visita o de un polo interactivo.

- Naturaleza de la interacción:

- Experiencia compartida

Un grupo de estudiantes de escuela secundaria crea una obra colectiva como resultado de una visita de una exposición sobre el sol.

- Comportamiento

La mímica como acercamiento experimental de la dinámica del cuerpo esculpido.

- Intercambio de ideas y recuerdos

Compartir opiniones al fin de una exposición sobre la inmigración.

- Frecuencia y densidad de la interacción

Número y calidad de las solicitudes de participación del público por un mediador durante una secuencia.

11) **Coordinación entre contenidos-modos de mediación-participación del público**

La coordinación es la manera en la cual se combinan la intervención y la experiencia propuesta, las fórmulas de intervención elegidas y la naturaleza y el grado de implicación de los visitantes.

Aumentar el conocimiento de un territorio (contenido) por una encuesta (instrumento de mediación) conducida por adolescentes junto a los habitantes (participación).

12) **Previsión de las investigaciones en torno al programa**

La elección aquí adoptada es la de la « investigación aplicada », o sea una manera de realizar una investigación en una situación que corresponde a la de los profesionales. Cuando se piensa en la investigación del programa, se piensa habitualmente en la evaluación de los resultados. En efecto, este tipo de investigación es una de las múltiples formas de investigación posible.

Para asegurar la calidad del programa y sus resultados, se realizarán estudios de acompañamiento de sus etapas de concepción y de realización, además estudios de apreciación de sus resultados. Estos estudios se efectúan según modalidades precisas de recolección y tratamiento de los datos.

- Estudios de acompañamiento de las etapas de concepción y realización.

Estos estudios comprenden: a) simples recolecciones de información ya disponibles; b) recolecciones sistemáticas de información que se las juzga por su rigor y que se sintetiza, c) recolecciones de información nuevas como medio de encuestas.

a) Simple recolección de información ya disponible

- En los archivos, en los reportes, en las estadísticas nacionales o regionales; por ejemplo, para conocer precisamente las características del medio en el cual el museo está integrado y estar seguros que su oferta es pertinente.
- En los documentos producidos por la dirección del museo o sus jefes de servicio para :
 - Precisar la orientación de los museos e insertar armoniosamente el programa
 - Explorar las posibilidades de colaboración interna
 - Conocer las exigencias (financieras, de asistencia, etc.) de la institución en vista con respecto del programa

b) Recolección sistemática de información que se analiza y sintetiza. Se trata de informaciones:

- Científicas para garantizar la precisión y la calidad del contenido del programa
- Psicológicas y sociológicas, para asegurarse que el programa se adapta a las características de los participantes (características socio-culturales, expectativas y capacidades de los visitantes que se deberán tratar en el contenido del programa)
- Museológicas, para verificar que los diversos aspectos del programa son realizados conforme a las recomendaciones de los especialistas del tema (Estas recolecciones pueden ser consideradas como “front end evaluacion”)
- c) Recolección de informaciones nuevas, por ejemplo sobre:
 - Las características precisas de los visitantes a los cuales el programa va dirigido (adolescentes, adultos, familias, etc.)
 - Sus expectativas
 - Sus representaciones y conocimientos previos

Se puede igualmente proceder a cuestionarios sobre aspectos críticos del programa ; estos cuestionarios pueden conducir a modificaciones en la fase de diseño. (Esta verificación es llamada evaluación formativa.)

Verificar que los visitantes puedan utilizar cómodamente un dispositivo informático que les permita acceder a la información.

- Estudios de apreciación

Los estudios de apreciación se conciben en función de las preguntas sobre:

- Las finalidades de las recolecciones de información
 - Verificar hasta qué punto se han alcanzados los objetivos del programa. (Esta verificación se llama evaluación sumativa).
 - Los objetivos que ambicionan los participantes

Comprender cómo vuela un avión.
 - Los objetivos que conciernen a la institución

Rejuvenecer la imagen del museo.
 - Identificar eventualmente otras repercusiones (positivas, negativas o neutras) que el programa genera para los participantes o por el museo
 - Investigar, de manera profunda, una o varias repercusiones del programa para los participantes o para el museo.
- El momento en que las informaciones podrán ser eventualmente recolectadas
 - Durante la realización:
 - Observación de comportamientos o situaciones
 - Resultados obtenidos de las actividades propuestas (*clasificación, búsqueda del tesoro, etc.*)
 - Producción de los participantes (*oral, artística, escrita, fotográfica, filmica, etc.*)

Nota: Toda desviación de lo que estaba previsto (instalaciones, personal) debe ser registrada, pues puede explicar resultados del programa.

- Después de la realización:
 - Recoger por cuestionario, entrevista o actividades de información que pueden ser útiles para la evaluación
- Modalidades de la recolección y del tratamiento
- ¿Qué técnicas de recolección utilizar?
 - Técnicas apoyadas en la observación
 - Técnicas apoyadas en la interrogación
 - Cuestionario
 - Entrevistas
 - Grupo de enfoque (focus group)
 - Técnicas apoyadas sobre la recopilación de intervenciones espontáneas de los visitantes
 - Técnicas que se apoyan sobre el análisis de producciones efectuadas por los participantes

Estas producciones pueden consistir en: creaciones plásticas, escritas u orales. También pueden ser fotografías, películas, etc.
 - Técnicas utilizando ejercicios lúdicos

Estos ejercicios pueden consistir en el reconocimiento de producción de objetos, clasificación de documentos, una preparación simulada de exposiciones, en rememoraciones, etc.

Nota: Para la utilización en detalle de las diversas técnicas dirigirse a la bibliografía de metodología de la investigación en sociología, psicología, educación.

- Condiciones de recolección y tratamiento de los datos:
 - Prever las condiciones materiales de la recolección (*lugar, grabadora, duración, etc.*)
 - Prever el responsable de la recolección de la información (*profesional del museo/agente exterior*)
 - Prever la manera en la cual la información será tratada (*fecha de síntesis, análisis del contenido, instrumento matemático o estadístico, etc.*)
- Personas a partir de las cuales se recolecta la información.
Se puede realizar la selección entre:
 - Recogimiento de la información interrogando a todos los participantes o a todos los visitantes
 - Interrogando solamente a un grupo determinado, es decir una muestra, según los factores susceptibles de influenciar en los resultados: edad, condición social, expectativas, conocimientos previos, experiencia museal, etc. La muestra deberá alcanzar suficientes sujetos con el fin de poder realizar, eventualmente, la subdivisión en varias categorías para visualizar la comparación entre los subgrupos.

- ¿Cómo se trata la información recogida?

La información podrá ser analizada:

- De manera cuantitativa

¿Cuántos visitantes vuelven para asistir a un segundo taller?

- De manera cualitativa

Las explicaciones dadas por los visitantes para explicar el motivo de ese retorno.

13) **Previsión de la gestión**

Las previsiones concernientes a las dimensiones materiales del programa son:

- La gestión del tiempo:

- Calendario de la puesta en marcha e inserción temporal del programa dentro del calendario global de las actividades de la institución.

¿La conferencia prevista en el auditorio finalizará a tiempo para el desarrollo de los procedimientos de cierre del museo?

- Calendario adaptado al público seleccionado

¿Cuáles son los horarios más favorables para las visitas con niños de corta edad?

- La gestión de los medios materiales

¿Qué medios audiovisuales son necesarios para un programa propuesto?

- La gestión de las personas

- Gestión de los públicos: Organización previsional del flujo, tanto del público interesado o de todo otro público presente en la institución
- Gestión de los profesionales implicados: Disponibilidad y conocimientos especializados serán considerados concomitantemente.

¿Cuándo el mayor conocedor sobre este tema estará disponible?

14) **Previsión de la comunicación sobre el programa**

Contenidos y medios permitiendo asegurar la difusión del programa en el interior y el exterior de la institución. Esta comunicación se inserta dentro de la comunicación global de la institución.

- En lo interno tiene varios objetivos:

- Hacer validar por la dirección y los diversos servicios los medios de difusión elegidos.
- Sensibilizar los diversos servicios de la existencia del programa, de manera de asegurar su colaboración.

- En lo externo podrá estar bajo la responsabilidad de un servicio especializado (interno o externo de la institución) o por el mismo servicio del museo.

En todos los casos, los aspectos a considerar serán los mismos:

- El contenido que difundir.

- El estilo elegido según el público previsto.
Enganche de comunicación. « Dejen afuera a sus profesores » adoptado para un programa destinado a estudiantes de nivel secundario.
- El soporte elegido para transmitir la información.
Estos aspectos de comunicación variarán según:
 - La situación geográfica del museo.
Relevancia de una presentación urbana según la implantación territorial de un museo.
 - Los medios financieros disponibles.
Costo relacionado en la difusión por cartel publicitario, por aviso de radio, por internet.
 - El público seleccionado.
Elección de la difusión por internet para públicos jóvenes; selección de pequeños carteles para público escolar; sitios de internet para un público con discapacidades múltiples.
 - Las circunstancias del proceso del programa.
Modalidades de difusión eventualmente diferentes para programas puntuales u ofrecimientos regulares.
 - Elección de una comunicación dirigida al “público objetivo” o el intercambio de puntos de referencia para este público.
Asociaciones de personas con discapacidad versus la dirección de la escuela o la administración central de educación.

2. Ejecución del programa

La ejecución de un programa es su concepción-planificación y su adaptación a la realidad de su desenvolvimiento. Ella comprende: (a) la puesta en práctica, (b) el desarrollo de la acción.

1) Puesta en práctica

La puesta en práctica es la materialización de los diversos aspectos del programa.

Integrar el uso de multimedia en el seno de un programa significará desarrollar un escenario, trabajar con un realizador, describir los aspectos técnicos con los proveedores externos, considerar como las herramientas multimedia podrán ser insertados de manera intelectualmente y logísticamente pertinente dentro de las galerías, verificar su compatibilidad con situaciones de afluencia, etc.

Esta materialización se efectúa tomando en consideración los aspectos siguientes:

- Gestión del **tiempo**
Será necesario establecer el calendario de la puesta en marcha del programa.
- Agenda de preparación
 - Tiempo necesario para los diversos aspectos de la preparación.

- Agenda de desarrollo
 - Calendario del programa, frecuencia, duración

La conferencia prevista dentro del auditorio finalizará a tiempo para proceder al cierre del museo.

- Descripción técnica del **material** necesario.
 - Redacción de un listado de materiales ya fabricados (*bocetos por ejemplo*).
 - Realización material, sea de manera directa o por medio de un prestatario.
 - Elección del prestatario.
 - Seguimiento de la realización del material (interno y/o externo).

- Seleccionar y reclutar los **intervenientes**.
 - Establecimiento del cuadro de empleo y de remuneraciones.
 - Formación de los intervenientes.
 - Informaciones logísticas previas distribuidas a los intervenientes.

- Acuerdo de los **asociados**.

El acuerdo puede cubrir múltiples aspectos:

- Legales: *propiedad intelectual, derecho del trabajo.*
- Administrativos: *status de los asociados y sus consecuencias.*
- Seguro: *cobertura y responsabilidad de los intervenientes.*
- Financieros: *repartición de las cargas y de los beneficios, etc.*

Nota: Visto que estos aspectos pueden variar según las instituciones, se podrá incluir otros elementos.

- Comunicación
 - Seguimiento de la realización de los soportes de comunicación y de información interna y externa.
 - Seguimiento de la difusión de la comunicación interna y externa.

- Verificación de las condiciones de seguridad indispensables de los intervinientes y de los participantes.
 - Examen previsto del buen funcionamiento o de la ergonomía de un material o de una situación.

- Puesta en marcha de los instrumentos de seguimiento presupuestario que serán utilizados tanto durante la puesta en práctica como durante la implementación.
 - Desglose preciso de las partidas de gastos.
 - Registro de monitoreo sistemático de gastos e ingresos.
 - No sobrepasar los recursos presupuestarios previstos.
 - Administrar los gastos según el calendario de financiamiento.
 - Regular los gastos durante el desarrollo previsto del programa.

- Organización de las **logísticas de recepción**.
 - Logística de tomar citas previas o inscripción en el lugar.
 - Logística de recibimiento de los beneficiarios (*gestión de las filas de espera, guardarropas, información, distribución de documentos, etc.*).
 - Recibimiento de los intervinientes.

- Gestión de los **públicos**.
 - Público interesado.
 - Público exterior.

¿Cómo organizar las cosas para que el desarrollo del programa no perturbe la visita de otros visitantes y para que estos otros visitantes no interfieran en el desarrollo del programa?

2) Curso de acción

Puesta en marcha intelectual y material del programa para los intervinientes. Es la materialización efectiva de los objetivos previstos con la ayuda de los medios: entorno, público intervinientes, contenidos y fórmulas de intervención, recursos, etc.

Iniciar un nuevo programa dominical para la familia, el día de la Fiesta de las Madres, con el sostén financiero de una empresa de alimentos para bebés y el sostenimiento logístico de las abuelas de la Asociación de Amigos del museo.

- Esta materialización necesita una gestión continua del entorno.
- Dirección y verificación del proceso logístico.

¿Los guardarropas están adaptados a la categoría del público seleccionado? ¿Qué hacer si se encuentra una afluencia excepcional delante de un objeto incluido en el programa, si de los espacios son cerrados de manera repentina por razones de seguridad o de trabajos?

- Informes con los otros profesionales de la institución.

¿Los agentes de seguridad están siendo informados y puestos en conocimiento del desarrollo de un taller de danza en las salas del museo?

- Verificación de las buenas condiciones del desarrollo de la acción (confort físico, sensorial, audición por ejemplo, intelectual de los visitantes interesados y del resto del público).

El proceso del programa no perturba la visita de los otros visitantes y los otros visitantes no interfieren en el desarrollo del programa.

- Adaptación eventual del desarrollo previsto.

Ciertas actividades requieren más tiempo que lo previsto en detrimento del equilibrio del conjunto. Reducción de la duración de una visita si se trata de adultos mayores.

- La materialización pone en marcha el escenario previsto desde la concepción. Dos ejemplos se pueden presentar:

- El diseñador del programa es también interviniente.
- El diseñador delega la animación del programa en un interviniente distinto

- En los dos casos, se velará por introducir la actividad:

- Presentación del interviniente.
- Presentación del lugar.
- Presentación del tema.

- Presentación del vínculo entre el lugar y el tema.
- Presentación del desarrollo del programa.
- Relación adecuada entre el guion concebido y el guion puesto en marcha.

Se puede considerar varias maneras de respetar un guion:

- Seguir de manera estricta las indicaciones de los contenidos, de los objetos a comentar, del recorrido, de la sucesión de actividades, del tiempo destinado a cada actividad prevista.
- Respetar totalmente o parcialmente los objetivos previamente definidos en términos del enfoque educativo (*proponer, preguntar, utilizar la mímica*), nociones adquiridas (*estratigrafía en arqueología*), objetos imprescindibles a presentar, sucesiones de actividad, repartición del tiempo, etc.
- Adaptarse exclusivamente, en torno de un tema, a los deseos y preguntas de los visitantes.

Visita dialogada propuesta por un mediador que acompañe las preguntas y deseos de los visitantes.

- Reorientar el guion de manera más o menos fundamental.

Cuando el interviniente es el diseñador, una reorientación puede hacerse sobre el ámbito mismo.

Cuando el interviniente no es el diseñador, una reorientación del interviniente puede hacerse, eventualmente a posteriori, después de la observación realizada por el diseñador al regreso de la experiencia del interviniente.

- Cierre de un programa:
 - Importancia de la síntesis y de la conclusión para permitir una cómoda memorización.
 - Prolongaciones eventuales por el sesgo de incentivos alrededor del tema, de otras acciones propuestas por la institución o por otras instituciones.
- Después del programa:
 - Examinarla experiencia de las diversas personas interesadas, intervinientes, dirección, personal de seguridad.
 - Compendio de sugerencias.
 - Apreciación formal de los resultados del programa.

3) **Apreciación de los resultados del programa**

Se considera como datos, las informaciones pertinentes que han sido recogidas. Aquellas previstas durante la concepción del programa y que habrán sido recogidas durante la puesta en marcha. Su estudio comporta dos etapas: a) su tratamiento; b) la redacción de un informe.

a) **Tratamiento de los datos recogidos**

El tratamiento de los datos se organiza en cinco etapas distintivas y sucesivas: concentración de los datos, descripción de los datos, interpretación de los datos, crítica de los datos, conclusiones y consecuencia a dar el estudio.

- La concentración.

La concentración de los datos consiste en compilar información que se recogió por cada una de las preguntas planteadas.

- La descripción.

La descripción de los datos consiste presentarlos de manera sistemática.

En una investigación sobre el deseo de los participantes de una visita guiada de volver al museo, 70% expresa ese deseo.

Nota: Los datos responden a los interrogantes planteados (*acá, deseo de regresar*) pero también pueden proporcionar la información que no se había anticipado.

Pero el 55% de esos mismos visitantes expresan el deseo de una visita guiada hecha por un interviniente que diera más detalles y hablara menos rápido.

Se comienza entonces por describir los resultados correspondientes a las preguntas que se han planteado, y después los resultados no anticipados.

- La interpretación

La interpretación de los datos consiste en descubrir sus significados, colocándolos en su contexto.

El 70% de los visitantes experimenta el deseo de retornar, lo que significa una proporción importante comparado con los resultados encontrados (60%). Es importante también considerar el estilo del interviniente.

- La crítica

La crítica de los datos consiste en preguntarse cuál es el grado de confianza que se puede conceder a sus resultados.

Los datos precedentes han sido recogidos sobre un número reducido de visitantes (15). Sería conveniente la verificación sobre una muestra más importante.

- Conclusión y curso que debe darse al estudio. Es conveniente extraer las consecuencias, a la vez que los resultados obtenidos y el juicio que se hubiera podido hacer de ellos.

Para obtener los resultados más concluyentes, convendría retomar el estudio con más visitantes y de diferentes naturalezas.

b) Redacción de un informe

Esta es la descripción del estudio realizado. Esta descripción puede tomar diferentes formas: (a) Una exposición sintética destinada al director y al equipo de dirección, donde se insiste sobre todo en los resultados y su significación para la institución; (b) un informe completo destinado a los archivos de la institución y/o a la publicación.

– Exposición sintética.

Texto de 5 à 10 páginas que haga referencia muy brevemente al tema de estudio y la manera en la cual éste se ha realizado con el fin de dedicar el mayor espacio posible a la descripción de los resultados, a su significación y al seguimiento que se le otorgará. La lectura y la comprensión de los resultados son habitualmente facilitadas para una presentación bajo la forma de enumeración.

– Informe completo.

Éste constará de una descripción del contexto institucional del estudio; una corta presentación de este contexto; las preguntas que intenta responder, con las razones que las han motivado; una descripción de los instrumentos empleados para obtener la información recogida y la manera de utilizarlos; una identificación del origen de esta información (grupos, muestras, etc.); la descripción, la interpretación y la crítica de los resultados, y finalmente el curso que debe darse al estudio.

4) Remediación

Más allá de la gestión puntual de los imprevistos, el programa planificado puede tener que sufrir modificaciones más importantes, denominadas « remediación ». Estas pueden haber sido sugeridas por:

- Observaciones informales reportadas por profesionales en el transcurso del desenvolvimiento del programa.
- De la recopilación de opiniones expresadas espontáneamente por los visitantes (*en el libro de visitas por ejemplo*).
- Resultados producidos por un estudio de apreciación.
- Deseos de evolución manifestados por el personal o la dirección de la institución.

La remediación puede afectar: a) los objetivos del programa; b) su desarrollo; c) los intervenientes.

- Los objetivos pueden ser puestos en discusión:
- En sí mismos.

El museo no es como se había pensado, un lugar propicio para el aprendizaje formal.

- En función de la evolución de las orientaciones de la institución.

El programa no responde suficientemente a la reorientación política del museo en dirección a los públicos vulnerables.

- En función de la evolución del público considerado.

Cambio en los programas escolares.

- El desarrollo del programa puede ser modificado, porque:

- Ha sido juzgado parcialmente inadecuado por el estudio de apreciación.

- No ha podido ser realizado como estaba previsto

Programa extremadamente largo provocando la supresión de una de sus sesiones.

- La remediación concierne potencialmente al conjunto de los intervinientes implicados de manera interna o externa. Se conducirá la remediación, de manera participativa, con los actores afectados.

Cambio del tipo de intervinientes.

La remediación no es necesariamente enteramente dependiente del estudio de apreciación:

- Puede no incorporar ciertos aspectos de los resultados del estudio

Tomar en cuenta resultados sobre la satisfacción pero no los resultados sobre el aprendizaje.

Puede descartar totalmente los resultados por no ser compatibles con la naturaleza o la misión de la institución

Deseo expresado por los visitantes de tocar las obras para apreciarlas mejor.

Conclusión

Ciertos profesionales consultados en el transcurso de la elaboración de esta herramienta de trabajo han señalado su pesadez, alegando que el conjunto de los aspectos aquí mencionados, excepto tal vez las de evaluación y remediación, estaban espontáneamente tomadas en cuenta durante de la elaboración de un programa.

La utilización sistemática de los elementos aquí presentados, por ejemplo en el marco del “Premio CECA de programas ejemplares”, pone claramente en relieve beneficios del uso de esta herramienta. En efecto su utilización ha producido múltiples efectos benéficos, en particular:

- La incorporación de un mayor número de aspectos de la concepción y de la realización de un programa educativo o cultural.
- Una descripción más profunda de la realización de cada uno.
- Una justificación más clara de las decisiones tomadas.

- Una integración más sistemática de los resultados de la investigación y de las posibilidades de remediación.

Se considerará estar cercano a un proyecto ejemplar (Buenas Prácticas) porque se habrán considerado toda una serie de aspectos o de factores conducentes a tomar las decisiones más apropiadas, teniendo en cuenta los recursos que se poseen, las personas a las cuales va dirigido, los objetivos que se persiguen y las limitaciones que se tienen. Esta práctica, que procede de cuestionamientos sucesivos, concluye en dar al proyecto las mayores posibilidades de éxito.