

“VINO LA NOCHE CLARA, TURBIA DE PLATA MALA”: MUSEOS Y COVID-19¹

Mikel Asensio Brouard

Universidad Autónoma de Madrid

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-1020-5486>

Lockdown²

El pasado junio se celebró la reunión anual de la alianza estadounidense de museos, bajo el lema “*radical reimagining, reinspire, rebuild, reengage, reconnect*”. Estas jornadas anuales, influyentes y multitudinarias, constituyen una oportunidad única para comprobar el momento vectorial del sector (para los seguidores de *Big Bang Theory*, aclararé que, aunque asumamos como paradigma la cuántica gravitacional, máxime tras el nobel de Roger Penrose, tenemos la impresión de que estas reuniones son newtonianas, analógicas y con rozamiento). Este año, a pesar del sonido de la música políticamente correcta, se notaron más las lágrimas que las sonrisas, no solo no pudimos ver a las amistades, conocer nuevos colegas y profesionales, ver las novedades técnicas y las demostraciones de productos, los stands de las empresas, las instituciones y las universidades, participar en las discusiones de los comités, y escuchar algunas conferencias de los nuevos bendecidos políticamente más correctos de la profesión. Este año todo se celebró en formato no presencial y pongo este ejemplo, que muchos pueden considerar banal, para reflexionar juntos sobre lo que perdemos al pasar de un formato presencial a uno no presencial. Incluso los que trabajamos en museos, que apenas solemos salir del huerto de lo material, y santificamos el objeto y sus significantes, no llegamos a ser del todo conscientes del cambio de escenario que supone la dimensión digital.

Nuestro Comité Internacional de Museos de UNESCO estima que el confinamiento supuso el cierre de más del 90% de los más de 60.000 museos del mundo, manteniendo los servicios mínimos de seguridad, limpieza y conservación. Se suspendieron todas las actividades expositivas, los programas públicos y educativos, eventos y actividades, tanto para visitantes como con los usuá-

rios. La inmensa mayoría del trabajo técnico pasó a realizarse mediante teletrabajo. Para la mayoría de los museos, incluso del sector público, la falta de ingresos supone un desastre que afectará al desarrollo de actividades sustanciales, incluidas la seguridad y la conservación, de las que ya se han informado algunos episodios desagradables, velados por la necesaria discreción profesional.

El trabajo que exponemos es una reflexión sobre nuestra colaboración con varios museos que se citan en el texto. La perspectiva metodológica sería la de una “evaluación participativa”, un enfoque más reciente y amplio que el de valoración exclusivamente a partir de las nociones de contabilidad y control (Alkin y Christie 2004; Christie y Alkin 2008; Chouinard 2013). Las apreciaciones están basadas en observaciones concretas, pero, por respeto a la labor desarrollada por museos e instituciones, hemos renunciado a recoger los nombres de los que han desarrollado las acciones que se comentan de manera crítica. Por tanto en ocasiones pueden resultar opiniones gratuitas no fundamentadas. En cualquier caso, avanzamos que es un artículo de opinión y que, por tanto, es totalmente subjetivo.

El primer resultado valorable de aquellos días es que la actividad durante el *lockdown* fue, en conjunto, escasa, en proporción al potencial humano e institucional. Si bien es cierto que se pueden documentar referencias de museos que realizaron acciones significativas, la mayoría de estas propuestas venían más de los departamentos de comunicación, que de los departamentos de investigación, conservación o programas públicos o educativos, y eran más declaraciones motivacionales y de presencia que realmente propuestas alternativas de funcionamiento institucional. Por ejemplo, la consigna general para las exposiciones temporales fue el bloqueo, entendiéndose una prórroga automática de los permisos, gestionán-

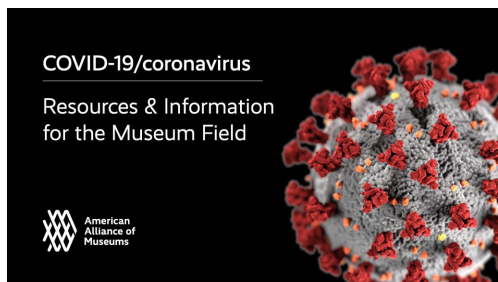


Fig. 1. *Resources & Information for the Museum Field* de la AAM (Fuente: <https://www.aam-us.org/programs/about-museums/covid-19-resources-information-for-the-museum-field/>)



Fig. 2. Un programa participativo del Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada (Gran Canaria), de diálogos transversales entre piezas de la colección (cartel y viñeta de la actividad)

dose automáticamente las prórrogas de los seguros, y quedando las piezas prisioneras hasta que la desescalada permitió su devolución.

El segundo gran resultado del cierre ha sido un intento de compensar la inactividad con un aumento de la presencia en redes sociales y a través de sus webs y correo electrónico. Sin que pretendamos que esto sea un demérito, hay que reconocer, sin embargo, que una gran parte de instituciones no realizaron una actividad realmente significativa en estos formatos durante ese periodo. Y a su vez, de las que sí se movieron, la mayoría se limitaron a realizar propuestas bastante superficiales, por ejemplo, subir materiales

a redes o a sus webs que ya tenían diseñados en versiones analógicas. No hay que menoscabar estas acciones porque llenaron una cantidad nada desdeñable de espacios en los medios, que supuso una inyección de imagen para sus centros. Y tampoco es baladí que proporcionaran experiencias en un momento de desconcierto social en el que eran bienvenidas. Sin embargo, muchos de estas propuestas adolecieron de una adecuación real al formato y al escenario digital, ya que estaban pensadas para formar parte de talleres o visitas presenciales. Pudimos observar varias que se desdibujaban al aparecer aisladas y sin la dinamización adecuada de mediadores experimentados, por ejemplo, materiales de juegos simples que además eran de muy difícil interpretación de manera aislada por los potenciales usuarios o bien que transmitían unos valores distorsionados y diferentes del sentido que tenían en analógico.

Como ejemplo de los miles de los mensajes motivadores políticamente correctos podemos citar el de Beryl Ondiek (ICOM 2020), directora de los Museos Nacionales de las Seychelles, quien declaraba "Los museos pueden servirse de todas las colecciones y la información que tenemos, y transmitir nuestro patrimonio cultural y natural a las comunidades a través de Internet con el fin de levantar el ánimo y mantener a todo el mundo conectado". Lo cuál no deja de ser una obviedad y un brindis al sol, sin ningún viso de orientación propositiva.

Un formato especialmente repetido en las redes sociales fue el de subir imágenes entresacadas de las colecciones y pedir a los visitantes que les enviaran pequeños relatos o historias. Las propias redes mostraron la dificultad de ir más allá de un etiquetado simple y que los índices de participación eran muy modestos. No obstante, seríamos injustos si no reconociéramos que algunos de estos programas sí estaban profundamente trabajados, adecuadamente argumentados y pensados a las condiciones de no presencialidad y a los diferentes formatos digitales. Nosotros mismos pusimos en marcha alguna de estas iniciativas en los museos con los que colaboramos con resultados también modestos.

El tercer gran resultado ha sido la intención de compensar el cierre con "visitas virtuales". Bajo esta etiqueta encontramos un conjunto muy am-

plio de formatos de experiencia, muy diferentes entre sí y que, aunque tengan muy poco que ver con lo que sería un museo virtual (Asensio et al. 2011), comparten la idea básica de proporcionar al usuario una experiencia sobre las colecciones del museo dispuestas mediante algún sistema de navegación digital, no siempre muy amable y accesible.

Un tipo de recursos han sido los basados en fotos a 360°, montadas en algún software de navegación, o fotos tipo *Street View*, o incluso render 3D, pero, independientemente del soporte máquina, el efecto termina siendo una navegación por las salas reales de la exposición permanente donde poder apreciar las obras. Pocas veces estas visitas recogen un audio, y algunos tienen puntos informativos que, al pinchar, amplían la foto de la obra o aparece un pequeño texto con información complementaria.

Otro tipo es sin más un formato audiovisual, que puede variar desde calidades cercanas al documental a pequeñas píldoras cortas, entresacadas generalmente de videos comunicados o noticias cubiertas por televisiones. Relativamente similares resultaban los videos con entrevistas a expertos o personajes conocidos que eran igualmente subidos a redes o a la web.

Durante el cierre apareció también el formato de presentación (*keynote o power point*) locutados por expertos, generalmente académicos que glosaban un aspecto relacionado con obras concretas o temáticas relacionadas con las colecciones. Estas conferencias eran subidas a las páginas web institucionales y anunciadas por correo electrónico y redes sociales.

Durante el periodo de cierre no ha habido tiempo real de montar verdaderas visitas virtuales o visitas de realidad aumentada, o herramientas multimedia interactivas con sistemas de navegación más complejas, historias más elaboradas e información creada al servicio del formato digital (y no tomado, prácticamente sin adecuación, de la información descriptiva de catálogo o de folleto de la institución). Pero obviamente los escasos museos que ya disponían de este tipo de herramientas han podido, no solo ponerlas a disposición de los públicos, sino hacer un alarde comunicativo real de su potencial en los medios digitales. Y también ha habido alardes ficticios,

museos que ofrecían "visitas virtuales" cuando en realidad tenían repositorios de fichas de piezas, fuentes, éxitos de pieza o fotografía, muchos diseñados para otras finalidades y que resultaban una base de datos descriptiva sin narrativa alguna.

Finalmente, y aunque tampoco se han diseñado para este periodo concreto, algunos museos están promocionando sus audio-guías, signoguías, guías interactivas o multimedia. No es éste el lugar para hacer una revisión de este tipo de herramientas, cuya mayoría no dejan claro si son herramientas de apoyo a la visita o alternativas a la misma, pero que sería conveniente someter a una evaluación más detenida para comprobar su eficacia, lo que realmente aportan, y comprobar que no producen efectos perversos como el detectado de disuasión de visitas potenciales.

Más adelante volveremos sobre el planteamiento museológico de estos recursos. Durante el cierre, muchos profesionales de museos han desarrollado una considerable labor técnica que sin duda hay que poner en valor. Aquí estamos comentando solamente los temas que tienen que ver con la imagen pública de la institución y las políticas de acceso a las exposiciones, es decir los aspectos que tienen que ver con los públicos, visitantes y usuarios.

El reto de las reaperturas

Tras el cierre, los museos fueron considerados como un icono social de nueva reactivación progresiva y, de hecho, fueron escogidos explícitamente como un signo de normalidad social y turística, instándoles a abrir en fases muy tempranas de recuperación de la normalidad. Se partía del convencimiento de que los museos son un elemento importante de una sociedad al menos desde una triple perspectiva: por su aportación social como una parte sustancial de la salud pública y psicológica; por su importancia socio-económica dentro del tercer sector, como generador de proyectos; y como un referente de la actividad cultural, educativa y turística. Países como Alemania o Italia se plantearon abrir los museos con prioridad frente a otros espacios como, por ejemplo, los lugares de culto o los centros educativos, y mucho antes que otros espacios de la cultura, como los conciertos. Sin embargo, en compara-

ción con teatros o cines, los museos presentaban una mayor complejidad en cuanto al control de aforo, al no tratarse de espacios asignados y ubicaciones fácilmente controlables a través de orientaciones que supongan porcentaje de aforo.

El panorama general de reapertura se desarrolló de manera bastante desestructurada. Las instituciones profesionales internacionales sacaron comunicados con orientaciones de medidas (los ya citados ICOM o AAM, y otros comités o asociaciones como el IPCE, ICOMOS, o nuestra VSA³). Algunas instituciones gestoras de las que dependían los museos tardaron considerablemente en informar de planes de reapertura, lo que motivó que algunos museos desarrollaran sus propios planes técnicos. Siendo el confinamiento la fase 0, los museos fueron programados para reabrir en la fase 1. Sin embargo, debido a la falta de un plan claro de actuación, la mayoría de ellos retrasaron su reapertura a la fase 2, incluso algunos a la fase 3.

El aterrizaje del propio decreto en la fase 1 promovía una serie de medidas que mezclaban los temas sanitarios evidentes y generales con temas más complejos de gestión de personal, de colecciones, de público y de programas. A las obvias de distancia, autoprotección y limpieza, sugería adecuaciones de los sistemas de reserva y horarios, espacios de acogida, recorridos, aforos inicialmente al 33% y luego al 50%, y el cierre de consignas, todo tipo de materiales táctiles, y las visitas grupales que no fueran unidades de convivencia.

Era obvio que los museos debían respetar las condiciones sanitarias y laborales, pero además era notoria la falta de planes de centro específicos que aterrizaran las indicaciones, resolvieran las dudas, nombraran responsables y evaluaran las adecuaciones.

Por nuestra parte asesoramos a varias redes de centros que, en la fase 0, se ocuparan en teletrabajo de la redacción de un "Plan general de Reapertura", general para todos los centros, mientras que en la fase 1 se adecuaban en semipresencial los "Plan de Centro" para cada institución, que incluyera la gestión de personal, de funciones, de adecuaciones del centro, de públicos y de programas; dejando la reapertura para una reincorporación progresiva en fase 2, comenzando con un plan piloto con cargas muy

restringidas y ampliándolo secuencialmente en la fase 3.

La ventaja innegable de los museos es que, por sus propias características, son espacios que se prestan con cierta facilidad para una visita controlada, en los que resulta posible precisar procesos de carga máxima, una acogida secuencial y controlada, una progresión de los recorridos, un control de la velocidad y de alternativas para los reagrupamientos, y una previsión de las incidencias. Pero este control precisa de un plan previo adaptado a cada centro y a sus características. Algunos centros tienen también estudios sobre sus audiencias y evaluaciones sobre el funcionamiento de la institución y del funcionamiento de los visitantes en sus espacios expositivos, una herramienta muy valiosa en estos momentos.

Algunas instituciones incluyeron el control de temperatura en el acceso, alfombrillas de desinfección o tapetes para los zapatos. En casos puntuales se informó de la intención de colocar arcos desinfectantes o nebulizadores en los accesos con diferentes soluciones, a pesar de la existencia de dudas sobre su uso con personas. También se notificaron algunos excesos de celo en la desinfección de ciertos espacios que podía afectar a las colecciones, para lo que los conservadores tuvieron que actuar rápidamente en la dirección adecuada.

La reserva en línea de los horarios ha tenido también efectos positivos de distribución de los públicos entre los bloques horarios evitando la clásica aglomeración de público en las horas punta. El pago en línea también facilita la acogida, aunque muchos centros propusieron la gratuidad para compensar al cliente los recortes de oferta y como incentivo para animar de nuevo la vida cultural, de hecho, esta necesidad vital de mantener activa la curiosidad intelectual de la sociedad como uno de los motivos básicos de la reapertura de los museos, un objetivo que no suele ocupar un puesto resaliente cuando se habla de los museos si lo comparamos con los habituales referidos a la conservación del patrimonio.

El primer reto para la reapertura al público, en opinión unánime entre los expertos, era conseguir un recorrido lineal secuencial, sin disyuntivas de recorrido, y sin retornos, de manera que no se cruzaran los flujos y fuera más fácil controlar las

cargas. Algunos espacios expositivos permitían esta adecuación, aunque supusiera un alarde de imaginación y el cambio de hábitos, pero en otros suponía el sacrificio de ciertas áreas.

Por ejemplo, en la Casa Colón de Gran Canaria, tuvimos la oportunidad de trabajar con los técnicos un recorrido alternativo que suponía cambiar radicalmente el recorrido habitual. El museo utiliza tres patios históricos del edificio como distribuidores naturales de los trayectos, lo que genera una visita flexible con sucesivas entradas y salidas a los mismos espacios comunes. Por placentero que resulta esta opción, había que buscar una alternativa donde no se cruzaran los flujos, lo cuál se consiguió con unas pocas cintas para marcar un recorrido por la exposición permanente, los servicios y las temporales, saliendo por la tienda. No siempre podemos conseguir estos resultados porque los espacios, pueden ser muy pequeños y retorcidos. Bien es cierto que, en los museos pequeños, la presión de públicos es a su vez reducida y permite adaptarse a unos ritmos con menos presiones de carga.

Una certeza que conocemos de las evaluaciones realizadas es que los recorridos fijos no son del gusto de muchos visitantes (especialmente los más expertos). Por ello, era muy importante explicar a los públicos el sentido del conjunto de medidas propuestas. También sabemos desde hace años que las señaléticas suelen ser muy poco eficaces y estéticamente muy intrusivas, por tanto, había que buscar alternativas discretas y efectivas.

Cada espacio expositivo debería especificar las adecuaciones en base a los manipulativos, interactivos, audiovisuales o 3D presentes en las salas. Así como los programas públicos y educativos que es posible desarrollar. Aún considerando la escasa demanda por la carencia de grupos, es importante valorar qué tipo de experiencias pueden aportar valor añadido a las visitas, constituyendo un plus de calidad para determinados públicos. Algunos centros destacaban la oportunidad de desarrollar visitas "tranquilas" o visitas guiadas por los conservadores o expertos sobre la base de aplicaciones de 'aprendizaje móvil' (Asensio 2017).

Uno de los puntos conflictivos era sin duda la zona de acogida, que en muchos casos es a su



Fig. 3. Casa Colón de Las Palmas de Gran Canaria (foto tomada de un video del Cabildo de Gran Canaria)

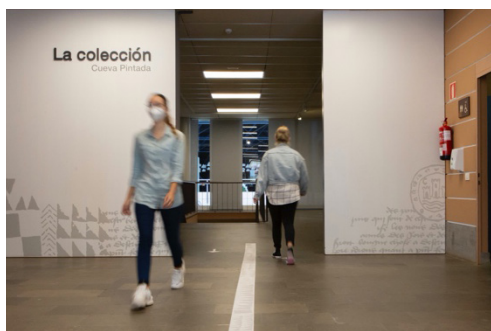


Fig. 4. Zona de acogida del Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada (Gran Canaria) (Fotos propiedad del Museo y Parque Arqueológico Cueva Pintada)

vez la zona de cierre, sumándose las funcionalidades, y también habitualmente suele ser una zona de acceso a servicios. Es también el primer lugar donde se controla la carga y el flujo de acceso, por tanto, era preciso diseñar espacios versátiles que permitieran la derivación y la espera. En la imagen puede verse una solución de círculos de acogida para los grupos de convivencia, mientras

arrancaban visitas guiadas reducidas manteniendo la distancia.

Es preciso formar al personal de atención al público sobre como desenvolverse y cómo reaccionar en diferentes supuestos de aglomeraciones, conflictos o emergencias.

Otro reto sustancial de gestión de los públicos eran el cálculo y el control de las cargas. La mayor parte de los museos las calculan sobre los metros cuadrados y tipos de espacios. Sin embargo, esto da una medida estática de los públicos que no tiene en cuenta ni los flujos ni las diferentes velocidades de los visitantes. Una exposición es un espacio dinámico muy diferente de un teatro o un concierto, por lo que se necesitan modelos más predictivos del comportamiento real habitual de los públicos en dichos espacios. Una vez más los espacios que disponían previamente de evaluaciones de público en sus espacios expositivos tuvieron una enorme ventaja. No obstante, la literatura científica también da pautas para hacer estos cálculos de manera estimativa, a través del número de unidades expositivas en cada espacio y de las velocidades medias aportadas por los meta-análisis de observaciones de públicos (Asensio et al. 2017). Estos cálculos dan un índice dinámico de ocupación que predicen con exactitud el arco de visitantes que podemos gestionar en concreto en un espacio determinado. Por supuesto, esta estimación deberá ser monitorizada y evaluada.

Finalmente, los planes de centro deberían incluir y coordinar los planes de personal, los planes de conservación, de seguridad, emergencia y evaluación, de gestión económica, así como sistemas de evaluación y seguimiento de las propuestas.

El peligro del retorno a la vieja normalidad

Actualmente inmersos en la segunda ola, es pronto aún ver el final de esta situación y sus posibles derivaciones. Sospechamos (digámoslo así) que los más de los centros están atrincherados en las actuales propuestas de mínimos, con una escasa demanda desde las sociedad, plasmada, pero no solo, en la escasez de públicos, y una superficial exigencia desde las administraciones que los soportan, dada la opinión generalizada de que la crítica no es apropiada en este momento porque no es empática (un viejo argumento

sofista para enmascarar que el ojo crítico nunca es bienvenido).

Otros museos, los menos, están trabajando para compensar la cantidad con calidad, reprogramando y re-evaluando las perspectivas. Los museos han vuelto la mirada a los públicos locales (que muchos tenían olvidados). Con una oferta que, también en el mejor de los casos, se ha orientado hacia la revitalización de sectores de la cultura muy golpeados por la crisis de la pandemia, como las artes escénicas, la música o la artesanía, convirtiendo las salas expositivas en escenarios reales o digitales de desarrollo de acciones culturales transversales, interdisciplinarias, multimodales y polisémicas.

Estas programaciones culturales, lo mismo que la conciencia social que comentábamos más arriba esperemos que hayan venido para quedarse y no se pierdan tras la pandemia, porque sin duda suponen una mejora en el planteamiento global del museo como institución.

Sin embargo, este periodo ha traído también unas prácticas menos deseables.

En primer lugar, este periodo hubiera sido ideal para realizar una profunda reflexión del planteamiento museal actual de la institución o de la red institucional. Sin embargo, todo apunta a que la mayor parte de las instituciones no están aprovechando esta oportunidad. Por ejemplo, el parón de los programas públicos y educativos hubiera sido una ocasión en la que al menos los departamentos correspondientes deberían haber realizado una albor de análisis racional sobre el mapa de la oferta actual, sus públicos cautivos y latentes, cuáles son sus públicos potenciales, orientados o comprometidos, y cuáles los ausentes que no están captando; podríamos estar asistiendo a remodelación de los espacios o incluso un re-diseño de materiales y recursos (aprovechando las partidas ya presupuestadas y que no se han podido gastar por el cierre). En este ámbito concreto de la oferta de programas públicos y educativos la inmensa mayoría están externalizados y va a ser complicado volver a conseguir el mismo grado de idoneidad a corto plazo, lo cuál redundará en el deterioro estructural del sector producido en las últimas dos décadas (no me refiero a la calidad de los programas sino del planteamiento de gestión de programas, aunque sin duda lo primero

también se ve afectado por esta precariedad, la superficialidad y la improvisación).

En segundo lugar, ya lo insinuábamos más arriba, el periodo ha sido prolífico en ejemplos de banalización de la actividad de los museos. La improvisación de acciones de comunicación ha estado inducida sin duda por la necesidad de los gestores de producir mensajes casi a cualquier precio. La consecuencia ha sido un descenso en el necesario rigor disciplinar y patrimonial. Se han subido a las redes, se han colgado en las webs o incluso se han desarrollado en sala, materiales, actividades o comentarios vacíos e improvisados. Por ejemplo podríamos citar ciertas tendencias como la de confundir en los recursos educativos o de interpretación la legítima utilización de estrategias de gamificación y los llamados *serious games* con episodios lúdicos superficiales; otra ha sido la de colgar conexiones con recursos textuales o audiovisuales de poco rigor científico o patrimonial; y por último, en aras también a mantenerse en plano de actualidad, se han traído a colación noticias o discusiones mediáticas poco rigurosas a lomos de ese caballo desbocado que constituyen los medios de divulgación sensacionalista que lo mismo manipulan los datos de fuentes científicas como se apoyan sin el menor rubor en *'fake news'* o en las pseudociencias.

En tercer lugar, el periodo ha sido prolijo en la entronización de las tecnologías digitales de la información, la comunicación y la interpretación. Me limitaré a recordar una vez más que la digitalización no necesariamente es sinónimo de innovación, ni de mejoramiento, ni, por supuesto, de eficiencia o inclusión. Recordemos que la colocación desbocada de ordenadores no necesariamente mejoró la interactividad de los manipulativos analógicos de los museos de ciencia, mientras que complicó sustancialmente su sostenibilidad; o que muchas redes sociales no han conseguido mejorar la eficacia de las listas de distribución de correo electrónico que ya manejaban las instituciones; que la inversión en redes en términos de hora-persona es muchas veces desmedida para los resultados obtenidos; o que las audioguías supuestamente modernas e interactivas siguen siendo un repositorio rígido y secuencial de textos descriptivos, que apenas supone un avance sobre un catálogo tradicional, excepto porque un libro mucho menos efímero (las tecnologías

tienen una obsolescencia alarmante). Un silencio clamoroso sobre este tipo de recursos es la falta de evaluaciones rigurosas que justifiquen las bondades que les presuponen los que controlan sus beneficios (Asensio et al. 2018).

Y, por último, desde nuestra perspectiva lo más preocupante, este periodo ha supuesto un retroceso sustancial en la mentalidad de museo. En los últimos cien años, hemos asistido a un progreso sostenido desde una concepción de museo tradicional, contemplativo y descriptivo, hacia unas concepciones cada vez más, primero explicativas, luego narrativas y, más modernamente, participativas (Asensio & Pol 2017). La pandemia debería haber supuesto una consolidación de la participación, y así podría parecer en una primera lectura superficial del supuesto aumento de oferta en redes o en internet, pero esta es una lectura muy superficial de la participación. Si analizamos los materiales y las actividades desarrolladas, observaremos una tendencia a una didáctica tradicional, contemplativa y disciplinar. El modelo comunicativo es pasivo (por ejemplo, las supuestas visitas virtuales que comentábamos más arriba, marcadas como objeto de deseo por las autoridades museísticas, se han materializado en conferencias magistrales sin transposición alguna, sin ninguna conexión al conocimiento de los receptores, sin ningún tipo de propuesta de reflexión o de actividad por parte de los públicos y sin ninguna adaptabilidad a la diversidad de la audiencia.

Evidentemente estos recursos pueden ser perfectamente lícitos y serían más creíbles de no defender una vuelta a la caverna del elitismo, si vinieran acompañados de algún atisbo de co-creación, de actividad colaborativa, de propuestas de participación, de reflexiones para la concienciar a los receptores, o de tener en cuenta sus competencias.

Si el verdadero progreso pasa por el cambio de mentalidad de los agentes, deberíamos esperar que la pandemia sea la ocasión, no solo para aportar ocurrencias sobre propuestas novedosas, sin duda bienvenidas, sino sobre todo para fundamentar nuestras prácticas en verdaderos cambios conceptuales, que supongan entender mejor el papel de la sociedad en la puesta en valor del patrimonio, y el papel de liderazgo de los museos en ese derecho.

NOTAS

¹ El verso es de la "Casida de la muchacha dorada", de Federico García Lorca, *Diván del Tamarit. Casidas*, no. 8, 1936.

² Recogemos *lockdown* como concepto, aplicado al periodo covid-19, por eso respetamos la voz en inglés.

³ La *Visitor Studies Association* publicó documentos, puso en marcha pro-

gramas de apoyo y ayuda, así como un interesante programa digital de acciones de acompañamiento y formación: www.visitorestudies.org.

REFERENCIAS

Alkin, Marvin C., and Christina A. Christie. "An Evaluation theory Tree." In *Evaluation Roots*, edited by C. Alkin Marvin, 2-65. New York: SAGE, 2004.

Asensio, Mikel. "Como el agua que fluye: formar para lo informal." *Información Psicológica* 113 (2017): 70-84.

Asensio, Mikel, Castro, Yone, Asenjo, Elena, y Juan Botella. "Meta-análisis sobre estudios T&T en museos y exposiciones." *Arkeologi Museoa: Los Cuadernos del Arkeologi* 8 (2017): 115-136.

Asensio, Mikel, Pérez, Gabriel, y Pilar Caldera. "Del Museo virtual al Museo digital: el caso del Museo Frontera." En *Lazos de Luz Azul. Museos y Tecnologías* 1, 2 y 3.0, editado por Mikel Asensio y Elena Asenjo, 299-324. Barcelona: UOC, 2011.

Asensio, Mikel, y Elena Pol. "The Never-ending Story About Heritage and Museums: Four Discursive Models." In *Handbook of Research in Historical Culture and Education*, edited by Mario Carretero, Stephan Berger and Maria Grever, 755-780. New York: Palsgrave, 2017.

Asensio, Mikel, Santacana, Joan, y Elena Asenjo. "Avaluació d'APP per a un patrimoni inclusiu." En *App, arqueología & m-learning. Reconstruir, restituir, interpretar i avaluar*, editado por Joan Santacana, Mikel Asensio y N. Nayra Llonch, 73-103. Barcelona: Dalmau, 2018.

Christie, Christina A., and Marvin C. Alkin. "Evaluation theory tree re-examined." *Studies in Educational Evaluation* 34 (2008): 131-135.

Chouinard, Jill Anne. "The Case for Participatory Evaluation in an Era of Accountability." *American Journal of Evaluation* 34, no. 2 (2013): 237-253.

ICOM. "Los museos ante los desafíos de COVID-19 continúan comprometidos con las comunidades." Abril 4, 2020. <https://es.unesco.org/news/museos-desafios-covid-19-continuan-comprometidos-comunidades>