

El desarrollo de políticas de públicos la experiencia del Parque de La Villette y del Centro Georges Pompidou en Francia

El desarrollo de políticas de públicos: la experiencia del Parque de La Villette y del Centro Georges Pompidou en Francia

VINCENT POUSSOU Director de Públicos y Digital de la
Reunión de Museos Nacionales – Grand Palais.
Exdirector de Públicos del Centro Georges
Pompidou.
Exdirector de Comunicaciones y Públicos
del Parque de La Villette (EPPGHV), Francia

Empecé a pensar la problemática de los públicos a principio de los años 80, a partir de las investigaciones de uno de mis profesores sobre la contaminación del sector público por los métodos de gestión del sector privado. En ese tiempo, ya presentía que el Estado iba a tener que tomar más en cuenta las esperanzas y la satisfacción de los usuarios de las instituciones públicas.

En el sector cultural de esa época, los enfoques que provenían de la investigación en *marketing* provocaban resistencias. Por una parte, se temía que considerar las expectativas del público iba a someter la libertad de creación al *audimat* y reducir las ambiciones educativas para favorecer los presupuestos de propaganda. Pero mientras el Estado, las regiones y los municipios invertían masivamente en cultura, inevitablemente esa política de desarrollo de la oferta iba a afrontarse con la necesidad de encontrar nuevos públicos.

La situación comienza a evolucionar fuertemente cuando en los años 90 los públicos empiezan a ser reconocidos como componente fundamental en la estructura de las instituciones culturales. La mayoría de estas comienza a crear Direcciones de Públicos, las cuales fueron capaces de defender los intereses de los usuarios en las decisiones

políticas, de fomentar políticas o estrategias para ellos y de reagrupar los servicios encargados de concretizarlas.

En este contexto, tuve la oportunidad de crear el Servicio de los Públicos del Parque de La Villette, que luego se convirtió en la Dirección de Públicos y de la Comunicación. Posteriormente, a partir del 2005, tomé a cargo la Dirección de Acción Educativa y Públicos del Centre Georges Pompidou y, a principios del 2012, asumí el puesto de Director de Públicos y Digital de la Reunión de Museos Nacionales – Grand Palais.

Al momento de preparar esta presentación, en buena lógica profesional, me pregunté lo que se esperaba de ella. La respuesta me apareció con claridad cuando tuve en cuenta la reflexión profunda que se está desarrollando en Chile sobre el tema de los públicos, así como las iniciativas y las dinámicas múltiples que existen en el país. La calidad de preparación del Seminario del OPC “Políticas Culturales: ¿Qué medimos? ¿Cómo evaluamos?”, las ponencias que pude oír en su ocasión, los artículos recientemente publicados, mis encuentros con profesionales chilenos, así como las políticas e instituciones vigentes, me confirman que los conceptos, las herramientas y las dinámicas están ya muy desarrolladas. Se trata entonces, antes de todo, de hacer un intercambio sobre las formas que tenemos en Francia y Chile para proponer políticas y ponerlas en marcha.

A modo de introducción, lo que entendemos por estrategias o políticas de públicos en las instituciones culturales francesas es el conjunto de medidas concertadas, puestas al servicio de objetivos precisos relacionados con los públicos esperados, y en función de la misión global de la institución. Esos objetivos pueden ser cuantitativos: ¿qué públicos queremos en términos de edad, de origen geográfico o social?; o cualitativos: ¿qué experiencia queremos que esos públicos tengan cuando vienen a nuestras instituciones?

El Parque de La Villette

Construido al Noreste de París entre los años 1981 y 1995 y bajo el concepto de “parque cultural urbano”, La Villette cuenta con una frecuentación de 8 millones de visitas al año. En un espacio de 55 hectáreas, habitan una serie de instituciones culturales como la Cité de Sciences (museo de ciencias), la Cité de la Musique (sala de conciertos, espacio de residencia y museo), el Théâtre Paris Villette, el Conservatorio de Danza y Música, entre otras.

El año 1993 se crea una nueva institución bajo el nombre oficial de Establecimiento Público de la Grande Halle y Parc de La Villette (EPPGHV), conocido como el Parque de La Villette, dependiente del Ministerio de la Cultura y la Comunicación de Francia. Nace como un “laboratorio de democratización cultural” donde se busca establecer un diálogo entre arte y sociedad, plantear cuestionamientos al rol del arte y de la cultura en la construcción de nuevas formas de estar juntos y de ciudadanía.

Frente a estas preguntas, la nueva institución fundó su acción bajo los siguientes principios de apertura y de experimentación:

- ni barreras, ni fronteras, ni cierre después del atardecer: dejar la mayor libertad posible a los visitantes, pero haciendo respetar la variedad de usos. No hay una apropiación definitiva de espacios por un grupo o una actividad y existe modularidad de los espacios de programación,
- pluridisciplinariedad de la oferta cultural,
- diversidad de las prácticas, sean de entretenimiento o culturales, y
- acogida y acompañamiento de públicos variados.

Esa vocación artística y cultural se desarrolla en los edificios conocidos como la Grande Halle, el pabellón Delouvrier, la Maison de La Villette, además de espacios al aire libre en el parque.

Esta institución recibe anualmente 4 millones de visitantes: 3.300.000 en los espacios al aire libre; 500.000 para la programación cultural, y 200.000 en los eventos comerciales resultantes del alquiler de la Grande Halle.

En La Villette no hay una colección de obras de arte ni tampoco limitaciones para programar todo tipo de disciplinas artísticas, pero sí hay obligación de “desarrollar una programación cultural abierta a la ciudad y accesible a un público numeroso”, como lo dice su decreto de creación. Es decir, que la conquista de nuevos públicos es clave en el éxito del proyecto.

Entonces, desde la creación del establecimiento público, hemos lanzado un programa de estudios de público (disponible en www.villette.com) de tipo cuantitativo y cualitativo que tiene como objetivo apreciar:

- las características de los públicos ya presentes,
- los motivos que frenan la venida,
- las estrategias que favorecen la participación en los proyectos artístico-culturales programados de las personas que venían al parque solo para realizar actividades de ocio.

Estos estudios ayudaron a definir los grandes ejes de una programación que tomaba en cuenta tanto los criterios artísticos, la misión y valores de la institución, la oferta artística en un momento dado, la oferta de otras instituciones, como los lugares y las condiciones de acceso a los eventos.

A partir de esto, definimos seis retos y propusimos respuestas a ellos:

- **Primer reto:** conquistar a los públicos populares de los espacios al aire libre con una programación cultural al aire libre y festiva que se ha traducido en bailes-conciertos y espectáculos pirotécnicos.

- **Segundo reto:** dar notoriedad nacional al Parque y a la Grande Halle, organizando eventos de interés nacional/internacional de larga duración, como exposiciones de escala espectacular.
- **Tercer reto:** aumentar las prácticas culturales del público que tiene cercanía con el parque, ya sea geográfica o afectiva, a través de espectáculos de circo contemporáneo, marionetas y arte callejero.
- **Cuarto reto:** conservar la fidelidad de las nuevas poblaciones cultas del noreste parisino con una programación ecléctica, “de última tendencia”, en un ambiente cálido, por medio de festivales y exposiciones de culturas del mundo, jazz y artes digitales, entre otros.
- **Quinto reto:** atraer a los jóvenes de los barrios populares reconociendo su cultura y valorizando las iniciativas artísticas de esos barrios, como la danza hip-hop, teatro social, etc.
- **Sexto reto:** conquistar un público amplio de la región parisina dando más amplitud al festival de “Cine al aire libre”.

Por supuesto, cada uno de estos retos no excluía a los otros, ya que el objetivo final era permitir que el parque fuera realmente “el parque de los encuentros” entre poblaciones de distintos sectores sociales, lo que es la esencia misma de un espacio público.

Cada una de esas acciones daba lugar a una evaluación, tanto cualitativa como cuantitativa, pero no para medir el contenido artístico, sino la realización de los objetivos de públicos. Para ello nos planteábamos dos preguntas centrales:

- ¿Hemos logrado o no a atraer nuevos públicos y, especialmente, a los que no suelen venir a instituciones culturales?
- ¿Cómo las distintas modalidades de tarifas, escenografía, horarios de apertura, acceso parcial o totalmente gratuito, información, mediación y comunicación, entre otras, han participado en el éxito o fracaso del proyecto?

Preguntas

En todos esos ejemplos, no se trata de grandes descubrimientos, sino de la aplicación de un proceso metódico y de la certidumbre de que cada detalle cuenta para mantener a los públicos en el centro del proyecto: objetivos claros, métodos para medir y evaluar, colaboración con programadores abiertos a las problemáticas de públicos, posibilidad de influir sobre las tarifas y la variedad de los lugares de programación.

Pero cierto tiempo después de su creación, las instituciones se “institucionalizan”, y varios parámetros se vuelven fijos: las tarifas, los horarios, etc., hasta el punto que la programación misma empieza a definirse en función de preocupaciones únicamente ligadas a las del mundo artístico y no al servicio de un proyecto que integra las prerrogativas de los públicos.

El Centro Georges Pompidou

El Centro Georges Pompidou comparte con el Parque de La Villette el hecho de ser un establecimiento público nacional, dependiente del Ministerio de la Cultura y Comunicación de Francia, que está encargado de realizar una programación multidisciplinaria. Aunque incluye el prestigioso Museo de Arte Moderno, el Centro Pompidou es más que un museo. Es un centro de arte y cultura que reúne una gran biblioteca (*Bibliothèque Publique d'Information - BPI*), un instituto de creación musical (*Institut de Recherche et Coordination Acoustique/Musique - IRCAM*), salas de espectáculo, de cine y de debates, así como una serie de galerías de exposiciones.

A diferencia del Parque de La Villette —que se encuentra repartido en numerosos espacios y edificios—, el Centre Pompidou es un espacio único, con la arquitectura espectacular de Piano y Rogers, en el que se realizan casi todas sus actividades. Sin embargo, dispone también de grandes espacios modulares en su entrada, llamados el *Forum*, donde se desarrollan programaciones gratuitas y de fácil acceso.

El Centre Pompidou también cuenta con un programa de estudios de público, basado principalmente en un “barómetro”: una encuesta cuantitativa anual que permite medir de un año al otro las variaciones en la composición, las prácticas y la satisfacción de los visitantes.

Los públicos del Pompidou se diferencian de los de La Villette en varios aspectos. Debido a la ubicación central que tiene en París, su prestigio internacional y su oferta artística (el Pompidou es uno de los mayores productores de exposiciones en el mundo y su colección es considerada como la más importante en arte moderno y contemporáneo después de la del MOMA) aseguran un público de alrededor de 10.000 visitantes al día y más de 3 millones al año (comparado con los 500.000 de La Villette para su programación cultural).

Se podría pensar, entonces, que el Pompidou no tiene problemas de público, en el sentido de tener que conquistar otros nuevos; sin embargo, eso no es así, ya que su vocación es llegar a una mayor diversidad de públicos.

Cuando se observa más de cerca los públicos del Pompidou, se puede constatar que:

- la exigencia de sus programaciones atrae principalmente a un público culto y con alto nivel de estudio.
- aunque la mayoría de sus públicos tiene menos de 35 años, la edad promedio de los visitantes empieza a crecer.
- aunque más del 40% de sus visitantes son extranjeros, muchos de ellos no tendrán nunca la oportunidad de acceder a los recursos del Pompidou.

Frente a estos últimos datos, el presidente del Pompidou, Alain Seban, decidió plantear nuevos proyectos estratégicos.

- Para acceder a públicos menos privilegiados que no vienen al Pompidou, se decidió ir donde estos viven. Para ello se creó el proyecto *Pompidou Mobil*, a través del cual alrededor de quince obras maestras viajan por períodos

de tres meses a pequeñas ciudades. De esta manera, se busca establecer contacto con poblaciones que no tienen las mismas características que los públicos del Pompidou. El acceso es totalmente gratuito y la mediación es innovadora, con el fin de adaptarse a públicos que nunca van a museos.

- Para luchar contra el envejecimiento de los públicos y formar los públicos del mañana, se acaba de abrir un espacio dedicado a los adolescentes. Este, de acceso gratuito y sin restricciones, tiene como objetivo favorecer la visita autónoma de los adolescentes fuera del contexto escolar. La comunicación hacia esos jóvenes es a través de redes sociales, principalmente Facebook, pero también a través de la colaboración con redes de centros socioculturales en los suburbios.
- Para permitir a todos, a los que viven lejos del Centro y a quienes quizá nunca tendrán la oportunidad o los recursos para venir a París, el Pompidou está creando un nuevo portal Internet que permite un acceso libre, no solamente a las obras, sino también a las conferencias, espectáculos y artículos publicados por el Centro de Arte Contemporáneo y Moderno. Este "Centro Pompidou Virtual" será el primero en contar con recursos en línea que aborden los períodos artísticos de las obras de nuestra colección. Además, dentro de algunos años, permitirá una mediación *in situ* en las galerías de exposiciones: con un *smartphone*, el visitante podrá acceder al contenido de mediación y elegir lo que corresponde exactamente a sus necesidades, sea un visitante novicio o uno experto.

Con el fin de responder mejor a estos desafíos, la Dirección de Públicos se ha reorganizado recientemente en cuatro servicios que corresponden a cuatro prioridades:

- Servicio de acción educativa y de programación para el público joven. Dirigido a los públicos del mañana, tiene como actividad principal la programación y la pedagogía. Este servicio tiene a su cargo el Studio 13/1, que es un nuevo sitio para adolescentes.

- Servicio de desarrollo de públicos. Dirigido a cautivar y fidelizar públicos, tiene como actividad principal el *marketing* cultural. Se encarga específicamente del *Pass anual*, que permitió garantizar la fidelidad de 45.000 visitantes.
- Servicio de la información y de la mediación. Es un servicio editorial que tiene a su cargo las distintas herramientas de mediación (audio guías, publicaciones, visitas con guías, etc.) con el fin de ayudar a los visitantes a entender mejor la oferta del Centro.
- Servicio de acogida. Dirigido a acoger y orientar a los públicos cuando ya están en el Centro. Este servicio cuenta con un equipo de 200 personas, incluyendo a quienes vigilan las obras en las salas.

El desafío actual para esta Dirección es adaptarse a las nuevas prácticas digitales, pero preservando los valores que han participado de su éxito: una mediación sensible al arte —que está lejos de un didactismo rígido—, la relación directa con la creación a través de la intervención de artistas en las propuestas pedagógicas, la conciliación entre los métodos del *marketing* y las exigencias del servicio público.

A modo de conclusión

Realizar esta presentación me permitió tomar distancia de mi práctica cotidiana, buscar nuevos ángulos para analizarla y poner en relación hechos que se han desarrollado en varias épocas de mi vida profesional.

Ello me llevó a pensar que no podemos hablar de estrategias y políticas sin abordar una cuestión de fondo, que a menudo dejamos de lado porque parece irrelevante o evidente. ¿Por qué involucrarse tanto para que haya públicos frente a las obras de arte? ¿Qué nos parece tan importante en la cultura y el arte que merece que pongamos tanta energía, tanta fe, en conquistar y satisfacer a visitantes y espectadores? ¿Qué hay en esa experiencia, a la vez sensible e intelectual, que nos parece imprescindible compartir?

Cada uno tiene su respuesta. Para mí, creo que lo más importante es la experiencia de compartir. La obra de arte no existe sin la mirada del público. La obra de arte supone compartir la mirada del artista con la de los públicos. Compartiendo se transmite. Compartiendo se inventa. La importancia dada a los públicos dentro de las instituciones muestra que la sociedad, para adaptarse a un mundo que se está transformando rápidamente, no puede continuar decidiendo lo que hay que transmitir sin tomar en cuenta lo que se está inventando cada día en esa relación entre las obras y los públicos. Así, como lo decía Jean-Luc Godard, el arte siempre viene a cuestionar la cultura.

