

# GUÍA PARA LA TOMA DE DECISIONES DE PROPUESTAS DE DIGITALIZACIÓN EN MUSEOS

Marzo de 2021

---



[www.elmuseotransformador.org](http://www.elmuseotransformador.org)



[info@elmuseotransformador.org](mailto:info@elmuseotransformador.org)



[@EMTransformador](https://twitter.com/EMTransformador)



**Edita:** **El Museo Transformador**

**Autores:** Pere Viladot, Guillermo Fernández, Javi Hidalgo, Marta Soler y Erik Stengler

**Con la colaboración de:** Eloísa Pérez, Albert Díaz, Artur Moreno, Óscar Menéndez, Susana Funes y Nacho Granero.



Esta obra se distribuye mediante una licencia de Reconocimiento 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0) de Creative Commons. Se permite su reproducción, distribución, adaptación y comunicación pública siempre que se cite la fuente y no se haga un uso comercial.

Para ver los términos completos de la licencia, visitad:

[https://creativecommons.org/licenses/?lang=es\\_ES](https://creativecommons.org/licenses/?lang=es_ES)

## Presentación

A lo largo de la pandemia de la COVID-19, hemos podido asistir a múltiples seminarios online en los que se ha reivindicado la necesidad de avanzar en la digitalización de los museos. Siendo esto cierto, no hemos observado el mismo interés en ofrecer instrumentos que ayudaran en la concreción sobre cómo hacerlo. Pero lo que es más grave, no hemos asistido a ningún evento donde se planteara la necesidad de pensar en clave estratégica y no puramente ejecutiva.

Ante ello y como parte de nuestra misión, en *El Museo Transformador* nos hemos propuesto diseñar una herramienta que facilite la toma de decisiones en este sentido. Es decir, pasar de la acción exclusivamente productiva, a la gestión pensada estratégicamente. Para ello hemos contado con la colaboración altruista de personas adheridas a nuestro manifiesto<sup>1</sup> como Eloísa Pérez, Albert Díaz, Óscar Menéndez o Artur Moreno, así como de otras que generosamente han aportado su visión como Susana Funes o Nacho Granero.

La guía consta de tres partes. En la primera, se resaltan las tres preguntas estratégicas esenciales que todo museo se debería plantear antes de emprender cualquier iniciativa. La segunda consiste en una rúbrica de evaluación para analizar el valor museístico de la propuesta y sus necesidades en cuanto a la gestión ejecutiva. Finalmente, la tercera parte es un mapa de situación donde, a partir de la rúbrica anterior, se ubicará cada propuesta para visualizar su pertinencia.

Nuestro deseo es poder ayudar a los museos en su gestión diaria y para ello nos hemos planteado tres objetivos concretos con esta propuesta:

1. Ayudar en la toma estratégica de decisiones con un instrumento de fácil aplicación.
2. Garantizar un proceso de reflexión transversal que implique a todos los departamentos.
3. Potenciar la visión institucional de las propuestas.

Es obvio que el análisis de cualquier propuesta de innovación en el museo puede ser llevada a cabo con múltiples herramientas, la que proponemos es tan sólo una de ellas. A nivel estratégico, el modelo *Canvas* puede ser una excelente herramienta para analizar las necesidades reales de la institución y de nuestros públicos. *Focus-group*, talleres, comunidades de práctica, son otros diversos instrumentos que nos pueden ayudar. Animamos a los museos a contemplar su uso estratégico de forma habitual.

Como herramienta dinámica, no la consideramos terminada. Son su análisis y su uso los que podrán añadir, alterar o cambiar lo necesario para su mejora. En este sentido os agradeceremos cualquier sugerencia que nos queráis hacer llegar a través de nuestra dirección de correo electrónico: [info@elmuseotransformador.org](mailto:info@elmuseotransformador.org).

¡Esperamos vuestras ideas!

---

<sup>1</sup> <https://www.elmuseotransformador.org/manifiesto/>

## 1. Estrategia.

Partimos de la idea de que el museo contemporáneo es una institución que ha pasado de finalidad en sí mismo a medio de comunicación. Un medio que utiliza el lenguaje museográfico para comunicar relatos basados en el patrimonio que conserva y protege, con una evidente finalidad educativa y para promover la transformación social. El museo actual no expone objetos sino que comunica hechos, sucesos, evidencias, expresiones naturales o humanas, es decir, manifestaciones perceptibles por las personas y que les interpelan directamente.

Los museos comunican estas manifestaciones a través de narraciones de diversa índole que deberían ser su *leitmotiv*. El lenguaje museográfico utiliza dos tipos de activos propios que se caracterizan por su tangibilidad: los objetos y los fenómenos que pueden plasmarse como auténticos o representados<sup>2</sup>.

El poder de estos recursos es su tangibilidad. La sorpresa, la emoción, el vínculo afectivo que producen, las conversaciones que generan son incomparables y esto debe ser tenido muy en cuenta cuando hablamos de iniciativas de digitalización. La pregunta «¿Es real?» nunca se generará delante de una pantalla que tan sólo muestra una imagen, una representación. No debemos pretender trasladar lo tangible a lo representado tal cual. Los proyectos digitales, requieren de contenidos digitales *exprofeso*, necesitan de una planeación específica.

Teniendo en cuenta estas premisas, la digitalización del museo debe ser un proceso estratégico, no coyuntural. Así pues, la guía propone un proceso de trabajo que empieza por unas preguntas clave que se deberían responder ante cualquier innovación que el museo quiera implantar, sea digital o no. Desgraciadamente, muchas de las acciones que se emprenden en los museos responden más a la necesidad de demostrar que *se hacen cosas*, que a una visión estratégica definida.

Así, las preguntas a formular antes de emprender cualquier nueva propuesta de digitalización deberían ser las de la figura siguiente:



La respuesta argumentada a estas tres preguntas debería ser positiva para continuar con el proceso de evaluación. La respuesta negativa a cualquiera de ellas debería conllevar el replanteamiento de la iniciativa o la reorientación de nuestra gestión estratégica, si fuera el caso.

<sup>2</sup> Para más información ver el artículo <https://www.elmuseotransformador.org/colecciones-de-fenomenos-y-no-solo-de-objetos-en-los-museos/>

## 2. Rúbrica de evaluación

La rúbrica consiste en una serie de indicadores para los que se han desarrollado tres posibles niveles de desempeño: inapropiado, correcto o idóneo. Cada nivel de desempeño está descrito con un párrafo que pretende ser preciso para facilitar la respuesta. Se ha establecido una puntuación para cada nivel de desempeño (-1, 0 o +1) que debe ser el asignado a cada indicador. La suma de las puntuaciones de todos los indicadores nos dará un valor numérico que nos ayudará en la decisión a tomar o en la reorientación del ámbito correspondiente al indicador. Consta de dos partes: valor museístico y gestión ejecutiva.

### Valor museístico

En la primera parte se evalúa el valor museístico de la propuesta como concreción táctica de los objetivos estratégicos. Entendemos por valores museísticos todos aquellos que se refieren a su valor educativo o divulgativo, al vínculo directo con los contenidos propios del museo, sean las exposiciones, las colecciones, la investigación, etc., a la definición precisa de un público diana y a la promoción de la socialización y la implicación activa del participante.

### Gestión ejecutiva

Una vez valorado el valor museístico de la propuesta, es el momento de ver si su gestión puede ser llevada a cabo con los recursos disponibles o asignados, para lo que hemos planteado la segunda parte. En este apartado de la rúbrica tendremos que valorar si los recursos financieros y humanos necesarios son adecuados, si los recursos tecnológicos que requerirá están contrastados, qué materiales y espacios físicos específicos requerirá y los mecanismos de evaluación formativa con que nos dotaremos para ir adecuando su desarrollo.

### Nota importante

En una rúbrica de este tipo, es imposible reflejar todos y cada uno de los diversos aspectos que un museo en concreto debe tener en cuenta. Así pues, la rúbrica se ofrece como herramienta para su uso como tal pero también como elemento de reflexión que facilite la toma en consideración de los ítems más importantes.

Sin embargo, hay otras muchas características que una propuesta de digitalización debe contemplar. Una de ellas es la brecha digital. A pesar de que este aspecto no es de responsabilidad directa del museo, sí debe tenerlo en cuenta a la hora de diseñar la propuesta para intentar minimizarla al máximo. Igualmente, a pesar de que en la rúbrica se hace mención a la inclusión o a la necesidad de vincular la iniciativa con problemas sociales o ambientales actuales, no está de más insistir en la necesidad de tener en cuenta en su diseño y desarrollo, la perspectiva de género o la sostenibilidad, por poner solo dos ejemplos.

Indicador	Nivel de desempeño			Puntos
	Inapropiado	Correcto	Idóneo	
Valor	-1	0	+1	
<i>Valor museístico</i>				
Vínculo con la función educativa del museo	La propuesta no ofrece ningún valor educativo ya que no genera ninguna transformación intelectual en el usuario bien sea de tipo emocional, estético o de aprendizaje.	La propuesta contiene algún valor educativo ya que promueve la acción del participante para generar cambios emocionales, estéticos o de aprendizaje contemplados en los objetivos del proyecto educativo del museo.	La propuesta tiene un alto valor educativo ya que con la acción del participante se pretende su transformación a partir de emociones universales y aunando experiencia vivencial, goce estético y aprendizaje, según los objetivos pedagógicos del proyecto educativo del museo.	
Promoción de la implicación activa y la socialización	La propuesta está planteada de forma dirigida y para el disfrute pasivo de un individuo aislado sin posibilidad de compartirla con otras personas.	La propuesta, aunque dirigida, permite cierto grado de libertad con participación individual o colectiva y conecta con la realidad social del museo aunque no promueve la gestión y producción de preguntas y soluciones ni compartir resultados.	La propuesta ha sido diseñada con la intención de promover y facilitar la gestión y producción de preguntas y soluciones a problemas, realidades y conflictos sociales actuales de forma colectiva, además de permitir compartir resultados en un proceso de co-creación que la enriquece.	
Vínculo con el contenido del museo	La propuesta podría ser impulsada por una institución ajena al museo ya que no tiene ningún vínculo con los contenidos propios del mismo (exposiciones, colecciones, investigación, etc.).	La propuesta sólo puede ser desarrollada por el museo ya que se vincula directamente con sus contenidos (exposiciones, colecciones, investigación, etc.), aunque esto no queda bien explicitado en su desarrollo.	La propuesta no la podría llevar a cabo ninguna otra institución ya que se vincula manifiestamente con los contenidos del museo (exposiciones, colecciones, investigación, etc.) y su desarrollo lo muestra de forma explícita.	
Vínculo con la experiencia museística	La propuesta no expresa ningún vínculo entre lo digital y lo presencial ni apela a sus activos. Además no aporta ningún valor añadido porque no ofrece nuevas lecturas o relatos que impulsen el carácter transformador del museo.	La propuesta complementa y desarrolla la visita presencial al museo o le aporta algún valor añadido ya que ofrece nuevas lecturas o relatos que pueden impulsar su carácter transformador y permite la gestión autónoma del participante.	La propuesta apela sistemáticamente al vínculo con los activos singulares de la visita presencial y le aporta un alto valor añadido ya que ofrece nuevas lecturas o relatos para impulsar el carácter transformador del museo y la gestión autónoma del participante.	
Especificación del público al que se dirige	La propuesta se dirige a un público indefinido. No se han tenido en cuenta las características, motivaciones e intereses diferenciales del público.	La propuesta se dirige a un público concreto pero no se ha establecido el interés del museo en el mismo ni se han definido claramente para su diseño sus características, motivaciones e intereses.	La actividad se ha planificado para un público concreto bien definido y de interés para el museo, cuyas características, motivaciones e intereses se han tenido en cuenta para su diseño.	
Accesibilidad e inclusión	La propuesta no es accesible perceptiva, cognitiva o socialmente. La actividad es excluyente al no tener la participación de colectivos desfavorecidos. Su diseño no tiene en cuenta la accesibilidad y la inclusión como aspectos imprescindibles.	La propuesta tiene algunos problemas de accesibilidad perceptiva, cognitiva o social. Considera la participación de grupos desfavorecidos pero no favorece su inclusión.	La propuesta es plenamente accesible perceptiva, cognitiva y socialmente. Es inclusiva al tener en cuenta la participación de colectivos desfavorecidos. El diseño tiene en cuenta la accesibilidad y la inclusión como aspectos imprescindibles.	
Servicio que mejora	La iniciativa no tiene en cuenta la mejora de ningún servicio concreto del museo (actividades, catalogación, comunicación, educación, etc.).	La iniciativa precisa el servicio o servicios que se verán mejorados por su implantación (actividades, catalogación, comunicación, educación, etc.) pero no define los objetivos concretos de mejora.	La iniciativa precisa el servicio o servicios que se verán mejorados por su implantación (actividades, catalogación, comunicación, educación, etc.) y define los objetivos concretos de mejora.	
<b>Total</b>				

Indicador	Nivel de desempeño			Puntos
	Inapropiado	Correcto	Idóneo	
Valor	-1	0	+1	
<b>Gestión ejecutiva</b>				
Recursos financieros	La propuesta requiere la disponibilidad de una gran cantidad de recursos financieros, que el plan estratégico o el presupuesto anual no prevén y que se deben extraer de otras actividades esenciales del museo.	La propuesta requiere la disponibilidad de recursos financieros, que se deben extraer de otras actividades no esenciales para el funcionamiento del museo pero que modifican el plan estratégico o el presupuesto anual.	La propuesta no requiere la disponibilidad de recursos financieros extraordinarios o éstos están contemplados en el plan estratégico y el presupuesto anual del museo y no perjudican a ninguna otra actividad.	
Recursos humanos	La propuesta no se puede llevar a cabo sin nuevo personal ya que el actual está desarrollando funciones esenciales del museo y no hay posibilidad de nuevas contrataciones.	La propuesta requiere la disponibilidad de personal que ejerce otras funciones no esenciales que pueden ser llevadas a cabo por otras personas del <i>staff</i> aunque suponen un cierto desequilibrio en el plan estratégico.	El desarrollo de la propuesta puede ser llevado a cabo con el personal actual o con su contratación, lo que ya estaba previsto, sin mermar otras funciones esenciales del museo.	
Recursos materiales y de espacio	La propuesta no se puede desarrollar si no es con la aportación de recursos materiales o en espacios que deben ser extraídos de otras actividades que son esenciales para el funcionamiento del museo y no estaban previstos.	La propuesta requiere la aportación de recursos materiales o espacios que pueden ser extraídos de otras actividades sin que el menoscabo sea muy importante aunque habrá que revisar el plan estratégico.	Los recursos materiales o espacios necesarios para la propuesta están contemplados en el plan estratégico del museo y no suponen ningún menoscabo en el resto de las actividades que se llevan a cabo.	
Recursos tecnológicos necesarios	La propuesta requiere de recursos tecnológicos no disponibles y no estaba prevista su adquisición a corto o medio plazo. No hay plan de evaluación sobre su conservación, adaptación a los cambios u obsolescencia.	La propuesta requiere de recursos tecnológicos no disponibles pero su adquisición está prevista a medio plazo. Se prevé un plan de evaluación sobre su conservación, adaptación a los cambios u obsolescencia.	La propuesta requiere de recursos tecnológicos ya disponibles o fácilmente asequibles ya que están contemplados a corto plazo. Hay un plan de evaluación elaborado sobre su conservación, adaptación a los cambios u obsolescencia.	
Evaluación	No se ha planificado ningún tipo de evaluación previa que ayude a formular objetivos, ni se ha diseñado la evaluación formativa ni sumativa. No se valora el impacto de la propuesta, o sólo se valora en función de elementos cuantitativos tales como el número de visitas, satisfacción, descargas o similar.	No se han previsto evaluaciones previas pero se ha planificado algún tipo de evaluación exclusivamente sumativa. Se pondera el impacto real de la propuesta mediante un programa de evaluación <i>ad hoc</i> cuantitativo y cualitativo con metodologías y herramientas principalmente digitales que no incluyen el contacto personal. No se elaboran propuestas para optimizar programas futuros similares.	Se ha planificado una evaluación previa para fijar objetivos adaptados a los usuarios y evaluaciones formativas y sumativas. Se valora el impacto mediante un programa de evaluación cuantitativo y sobre todo cualitativo, con el uso de herramientas digitales y el contacto personal con usuarios reales en un volumen suficientemente representativo. Se extraen conclusiones concretas para optimizar programas futuros similares abriendo canales de reentrada.	
Diseño participativo	La propuesta será desarrollada por un solo departamento o por algún miembro del mismo que está interesado en el tema. Sólo es conocida por los miembros del departamento que la diseñó. La dirección está al margen.	La propuesta será desarrollada dentro de un departamento concreto pero teniendo en cuenta algunas aportaciones de otros departamentos. Se ha informado a todo el museo de su desarrollo. La dirección está informada.	La propuesta será desarrollada mediante un proceso participativo de todos los departamentos y actores implicados así como se ha previsto la participación de personas externas al museo que sean representativas. Todo el museo está al corriente de su desarrollo mediante un sistema de información eficaz. La dirección y estamentos de gestión estratégica están implicados.	
<b>Total</b>				

### 3. Mapa de situación

Cada uno de los indicadores recibirá un valor de -1, 0 o +1, en función de la respuesta. La suma final de valores dará una puntuación que deberá ser trasladada al gráfico siguiente en función del eje correspondiente: Abscisas para el valor museístico y ordenadas para la gestión estratégica. De esta manera, la propuesta podrá ser visualizada en un cuadrante u otro. Las propuestas del cuadrante superior derecho serán las más idóneas y las del inferior izquierdo las inapropiadas. Sin embargo esta es una decisión que debe tomar el equipo de evaluación que haga el análisis. Lo más importante de todo el proceso es la reflexión sobre los diferentes indicadores que deben ser tenidos en cuenta a la hora de llevar a cabo una propuesta de este tenor.





