

# GUIA PER A LA PRESA DE DECISIONS DE PROPOSTES DE DIGITALITZACIÓ EN MUSEUS

Març de 2021

---



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



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



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



**Edita:** **El Museu Transformador**

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

**Amb la col·laboració de:** Eloísa Pérez, Albert Díaz, Artur Moreno, Óscar Menéndez, Susana Funes y Nacho Granero.



Aquesta obra es distribueix mitjançant una llicència de Reconeixement 4.0 Internacional (CC BY NC 4.0) de Creative Commons.

Es permet la seva reproducció, distribució, adaptació i comunicació pública sempre que se citi la font i no se'n faci un ús comercial.

Per a veure els termes complets de la llicència, visiteu:

<https://creativecommons.org/licenses/?lang=ca>

## Presentació

Al llarg de la pandèmia de la COVID-19, hem pogut assistir a múltiples seminaris en línia on s'ha reivindicat la necessitat d'avançar en la digitalització dels museus. Si bé això és cert, no hem observat el mateix interès en oferir instruments que ajudessin a la concreció sobre com fer-ho. Però el que és més greu no hem assistit a cap esdeveniment on es plantegés la necessitat de pensar en clau estratègica i no purament executiva.

Davant d'aquest fet i com a part de la nostra missió, a *El Museu Transformador* ens hem proposat dissenyar una eina que faciliti la presa de decisions en aquest sentit. És a dir, passar de l'acció exclusivament productiva a la gestió pensada estratègicament. Per això hem comptat amb la col·laboració altruista de persones adherides al nostre manifest<sup>1</sup> com Eloísa Pérez, Albert Díaz, Óscar Menéndez o Artur Moreno, així com d'altres que generosament han aportat la seva visió com Susana Funes o Nacho Granero.

La guia consta de tres parts. A la primera, es ressalten les tres preguntes estratègiques essencials que tot museu s'hauria de plantejar abans d'emprendre qualsevol iniciativa. La segona consisteix en una rúbrica d'avaluació per analitzar el valor museístic de la proposta i les seves necessitats quant a la gestió executiva. Finalment, la tercera part és un mapa de situació on, a partir de la rúbrica anterior, s'ubicarà cada proposta per visualitzar-ne la pertinència.

El nostre desig és el de poder ajudar els museus en la seva gestió diària i per això ens hem plantejat tres objectius concrets amb aquesta proposta:

1. Ajudar en la presa estratègica de decisions amb un instrument de fàcil aplicació.
2. Garantir un procés de reflexió transversal que impliqui tots els departaments.
3. Potenciar la visió institucional de les propostes.

És obvi que l'anàlisi de qualsevol proposta d'innovació al museu es pot dur a terme amb múltiples eines, la que proposem n'és només una. A nivell estratègic, el model *Canvas* pot ser una eina excel·lent per analitzar les necessitats reals de la institució i dels nostres públics. *Focus-group*, tallers, comunitats de pràctica, són altres diversos instruments que ens poden ajudar. Animem els museus a contemplar-ne el seu ús estratègic de manera habitual.

Com a eina dinàmica, no la considerem acabada. La seva anàlisi i el seu ús són els que podran afegir, alterar o canviar el que sigui necessari per a la seva millora. En aquest sentit us agraïem qualsevol suggeriment que ens vulgueu fer arribar a través de la nostra adreça de correu electrònic: [info@elmuseotransformador.org](mailto:info@elmuseotransformador.org).

Esperem les vostres idees!

---

<sup>1</sup> <https://www.elmuseotransformador.org/ca/manifest/>

## 1. Estratègia.

Partim de la idea que el museu contemporani és una institució que ha passat de finalitat en si mateix a mitjà de comunicació. Un mitjà que utilitza el llenguatge museogràfic per comunicar relats basats en el patrimoni que conserva i protegeix, amb una finalitat educativa evident i per promoure la transformació social. El museu actual no exposa objectes sinó que comunica fets, successos, evidències, expressions naturals o humanes, és a dir, manifestacions perceptibles per les persones i que les interpel·len directament.

Els museus comuniquen aquestes manifestacions a través de narracions de diversa mena que haurien de ser el seu *leitmotiv*. El llenguatge museogràfic utilitza dos tipus d'actius propis que es caracteritzen per la seva tangibilitat: els objectes i els fenòmens que es poden plasmar com a autèntics o representats<sup>2</sup>.

El poder d'aquests recursos és la seva tangibilitat. La sorpresa, l'emoció, el vincle afectiu que produeixen, les converses que generen són incomparables i això s'ha de tenir molt en compte quan parlem d'iniciatives de digitalització. La pregunta «És real?» mai no es generarà davant d'una pantalla que tan sols mostra una imatge, una representació. No hem de pretendre traslladar allò tangible al representat tal qual. Els projectes digitals, requereixen continguts digitals *ex professo*, necessiten una planificació específica.

Tenint en compte aquestes premisses, la digitalització del museu ha de ser un procés estratègic, no pas conjuntural. Així doncs, la guia proposa un procés de treball que comença per unes preguntes clau que s'haurien de respondre davant de qualsevol innovació que el museu vulgui implantar, sigui digital o no. Malauradament, moltes de les accions que s'emprenen als museus responen més a la necessitat de demostrar que es fan coses, que no pas a una visió estratègica definida.

D'aquesta manera, les preguntes que cal formular abans d'emprendre qualsevol nova proposta de digitalització haurien de ser les de la figura següent:



La resposta argumentada a aquestes tres preguntes hauria de ser positiva per continuar el procés d'avaluació. La resposta negativa a qualsevol d'elles hauria de comportar el replantejament de la iniciativa o la reorientació de la nostra gestió estratègica, si fos el cas.

<sup>2</sup> Per a més informació veure l'article <https://www.elmuseotransformador.org/colecciones-de-fenomenos-y-no-solo-de-objetos-en-los-museos/>

## 2. Rúbrica d'avaluació

La rúbrica consisteix en una sèrie d'indicadors per als quals s'han desenvolupat tres nivells possibles de desenvolupament: inapropiat, correcte o idoni. Cada nivell de desenvolupament està descrit amb un paràgraf que pretén ser precís per facilitar la resposta. S'ha establert una puntuació per a cada nivell d'acompliment (-1, 0 o +1) que ha de ser assignat a cada indicador. La suma de les puntuacions de tots els indicadors ens donarà un valor numèric que ens ajudarà a prendre la decisió o la reorientació de l'àmbit corresponent a l'indicador. Consta de dues parts: valor museístic i gestió executiva.

### Valor museístic

A la primera part s'avalua el valor museístic de la proposta com a concreció tàctica dels objectius estratègics. Entenem per valors museístics tots aquells que fan referència al seu valor educatiu o divulgatiu, al vincle directe amb els continguts propis del museu, siguin les exposicions, les col·leccions, la investigació, etc., a la definició precisa d'un públic diana i a la promoció de la socialització i la implicació activa del participant.

### Gestió executiva

Un cop valorat el valor museístic de la proposta, és el moment de veure si la seva gestió pot ser portada a terme amb els recursos disponibles o assignats, amb aquesta finalitat hem plantejat la segona part. En aquest apartat de la rúbrica haurem de valorar si els recursos financers i humans necessaris són adequats, si els recursos tecnològics que requerirà estan contrastats, quins materials i espais físics específics requerirà i els mecanismes d'avaluació formativa amb què ens dotarem per anar-ne adequant el desenvolupament.

### Nota important

En una rúbrica d'aquesta mena, és impossible reflectir tots i cadascun dels diversos aspectes que ha de tenir en compte un museu en concret. Així, doncs, la rúbrica s'ofereix com a eina per al seu ús com a tal però també com a element de reflexió que faciliti la presa en consideració dels ítems més importants.

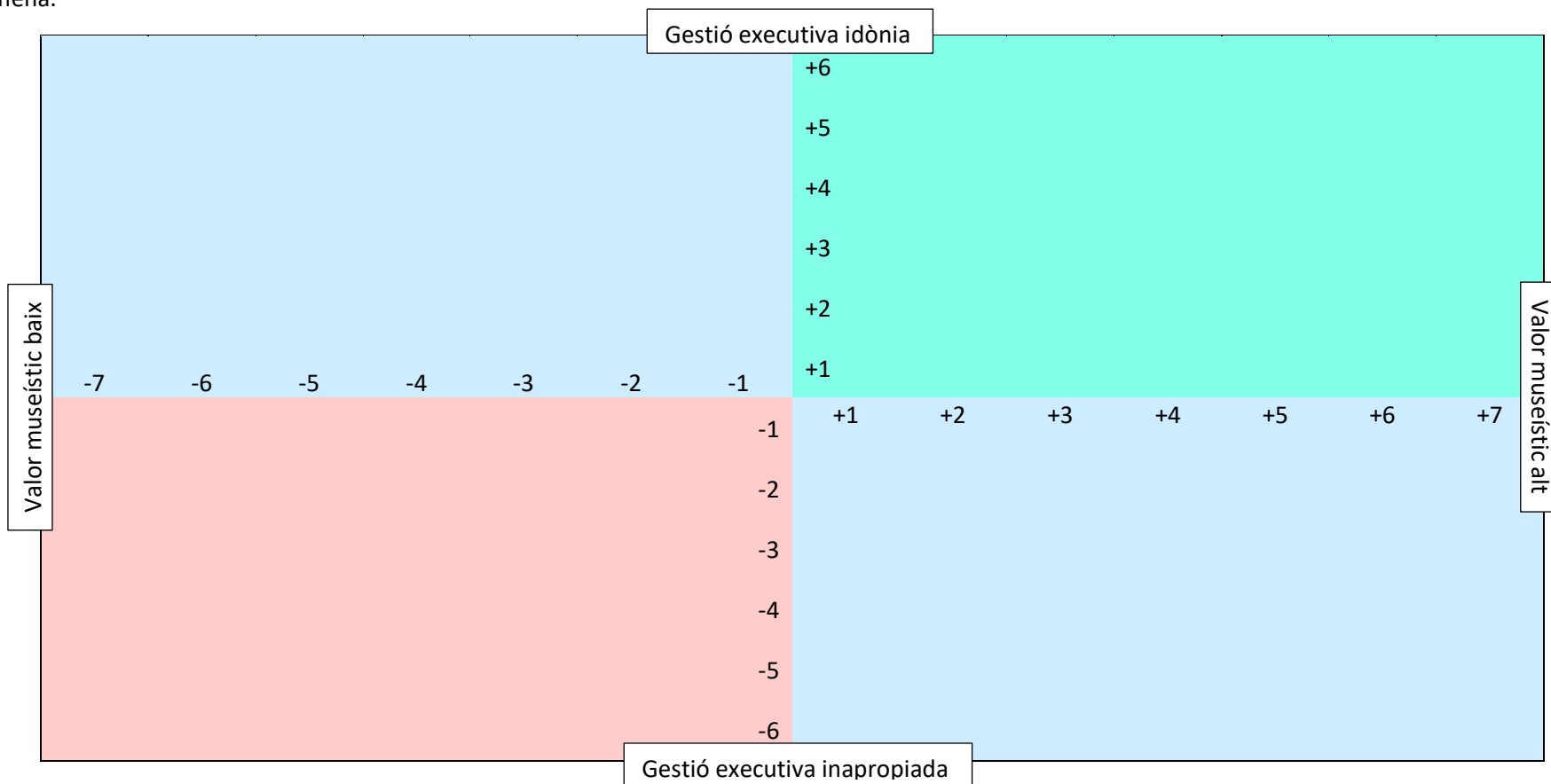
No obstant això, hi ha moltes altres característiques que una proposta de digitalització ha de contemplar. Una n'és la bretxa digital. Tot i que aquest aspecte no és de responsabilitat directa del museu, sí que ho ha de tenir en compte a l'hora de dissenyar la proposta per intentar minimitzar-la al màxim. Igualment, malgrat que a la rúbrica es fa esment a la inclusió o a la necessitat de vincular la iniciativa amb problemes socials o ambientals actuals, no està de més insistir en la necessitat de tenir en compte en el seu disseny i desenvolupament, la perspectiva de gènere o la sostenibilitat, per posar només dos exemples.

Indicador	Nivell de desenvolupament			Punts
	Inapropiat	Correcte	Idoni	
Valor	-1	0	+1	
Valor museístic				
Vincle amb la funció educativa del museu	La proposta no ofereix cap valor educatiu ja que no genera cap transformació intel·lectual a l'usuari ja sigui de tipus emocional, estètic o d'aprenentatge.	La proposta conté algun valor educatiu, ja que promou l'acció del participant per generar canvis emocionals, estètics o d'aprenentatge contemplats als objectius del projecte educatiu del museu.	La proposta té un alt valor educatiu ja que amb l'acció del participant es pretén transformar-lo a partir d'emocions universals i unint experiència vivencial, gaudi estètic i aprenentatge, segons els objectius pedagògics del projecte educatiu del museu.	
Promoció de la implicació activa i la socialització	La proposta està plantejada de manera dirigida i per al gaudi passiu d'un individu aïllat sense possibilitat de compartir-la amb altres persones.	La proposta, encara que dirigida, permet un cert grau de llibertat amb participació individual o col·lectiva i connecta amb la realitat social del museu encara que no promou la gestió i la producció de preguntes i solucions ni compartir resultats.	La proposta ha estat dissenyada amb la intenció de promoure i facilitar la gestió i producció de preguntes i solucions a problemes, realitats i conflictes socials actuals de forma col·lectiva, a més de permetre compartir resultats en un procés de co-creació que l'enriqueix.	
Vincle amb el contingut del museu	La proposta podria ser impulsada per una institució aliena al museu ja que no té cap vincle amb els seus continguts propis (exposicions, col·leccions, recerca, etc.).	La proposta només pot ser desenvolupada pel museu ja que es vincula directament amb els seus continguts (exposicions, col·leccions, recerca, etc.), encara que això no queda ben explicat en el desenvolupament.	La proposta no la podria dur a terme cap altra institució ja que es vincula de forma manifesta amb els continguts del museu (exposicions, col·leccions, recerca, etc.) i el seu desenvolupament ho mostra de manera explícita.	
Vincle amb l'experiència museística	La proposta no expressa cap vincle entre el que és digital i el que és presencial ni apel·la als seus actius. A més, no aporta cap valor afegit perquè no ofereix noves lectures o relats que impulsin el caràcter transformador del museu.	La proposta complementa i desenvolupa la visita presencial al museu o li aporta algun valor afegit ja que ofereix noves lectures o relats que poden impulsar-ne el caràcter transformador i permet la gestió autònoma del participant.	La proposta apel·la sistemàticament al vincle amb els actius singulars de la visita presencial i li aporta un alt valor afegit ja que ofereix noves lectures o relats per impulsar el caràcter transformador del museu i la gestió autònoma del participant.	
Especificació del públic al qual s'adreça	La proposta s'adreça a un públic indefinit. No s'han tingut en compte les característiques, les motivacions i els interessos diferencials del públic.	La proposta s'adreça a un públic concret però no se n'ha establert l'interès del museu ni s'han definit clarament les seves característiques, motivacions i interessos per dissenyar-la.	L'activitat s'ha planificat per a un públic concret ben definit i d'interès per al museu, les característiques, les motivacions i els interessos del qual s'han tingut en compte per al seu disseny.	
Accessibilitat i inclusió	La proposta no és accessible perceptivament, cognitivament o socialment. L'activitat és excloent perquè no compta amb la participació de col·lectius desfavorits. El seu disseny no té en compte l'accessibilitat i la inclusió com a aspectes imprescindibles.	La proposta té alguns problemes per a l'accessibilitat perceptiva, cognitiva o social. Considera la participació de grups desfavorits però no n'afavoreix la inclusió.	La proposta és plenament accessible perceptivament, cognitivament i socialment. És inclusiva en tenir en compte la participació de col·lectius desfavorits. El disseny té en compte l'accessibilitat i la inclusió com a aspectes imprescindibles.	
Quin servei millora	La iniciativa no té en compte la millora de cap servei concret del museu (activitats, catalogació, comunicació, educació, etc.).	La iniciativa defineix el servei o els serveis que milloraran per la seva implantació (activitats, catalogació, comunicació, educació, etc.) però no defineix els objectius concrets de millora.	La iniciativa defineix el servei o els serveis que milloraran per la seva implantació (activitats, catalogació, comunicació, educació, etc.) i defineix els objectius concrets de millora.	
<b>Total</b>				

Indicador	Nivell de desenvolupament			Punts
	Inapropiat	Correcte	Idoni	
Valor	-1	0	+1	
<b>Gestió executiva</b>				
Recursos financers	La proposta requereix la disponibilitat d'una gran quantitat de recursos financers, que el pla estratègic o el pressupost anual no preveuen i que s'han de treure d'altres activitats essencials del museu.	La proposta requereix la disponibilitat de recursos financers, que s'han de treure d'altres activitats no essencials per al funcionament del museu però que modifiquen el pla estratègic o el pressupost anual.	La proposta no requereix la disponibilitat de recursos financers extraordinaris o aquests estan contemplats al pla estratègic i al pressupost anual del museu i no perjudiquen cap altra activitat.	
Recursos humans	La proposta no es pot dur a terme sense personal nou ja que l'actual està desenvolupant funcions essencials del museu i no hi ha possibilitat de noves contractacions.	La proposta requereix la disponibilitat de personal que exerceix altres funcions no essencials que poden ser dutes a terme per altres persones de l' <i>staff</i> , tot i que suposen un cert desequilibri en el pla estratègic.	El desenvolupament de la proposta pot ser portat a terme amb el personal actual o amb la seva contractació, cosa que ja estava prevista, sense minvar altres funcions essencials del museu.	
Recursos materials i espais	La proposta no es pot desenvolupar si no és amb l'aportació de recursos materials o en espais que han de ser detrets d'altres activitats que són essencials per al funcionament del museu i no estaven previstos.	La proposta requereix l'aportació de recursos materials o espais que poden ser detrets d'altres activitats sense que el menyscapte sigui molt important, tot i que caldrà revisar el pla estratègic.	Els recursos materials o espais necessaris per a la proposta estan contemplats al pla estratègic del museu i no suposen cap menyscapte a la resta de les activitats que es duen a terme.	
Recursos tecnològics necessaris	La proposta requereix recursos tecnològics no disponibles i no estava prevista la seva adquisició a curt o mitjà termini. No hi ha cap pla d'avaluació sobre la seva conservació, adaptació als canvis o obsolescència.	La proposta requereix recursos tecnològics no disponibles però la seva adquisició està prevista a mitjà termini. Es preveu un pla d'avaluació sobre la seva conservació, adaptació als canvis o obsolescència.	La proposta requereix recursos tecnològics ja disponibles o fàcilment assequibles ja que estan contemplats a curt termini. Hi ha un pla d'avaluació elaborat sobre la seva conservació, adaptació als canvis o obsolescència.	
Avaluació	No s'ha planificat cap avaluació prèvia que ajudi a formular objectius, ni s'ha dissenyat l'avaluació formativa ni sumativa. No es valora l'impacte de la proposta, o només es valora en funció d'elements quantitatius com ara el nombre de visites, la satisfacció, les descàrregues o similar.	No s'han previst avaluacions prèvies, però s'ha planificat algun tipus d'avaluació sumativa. L'impacte real de la proposta es pondera mitjançant un programa d'avaluació <i>ad hoc</i> quantitatiu i qualitatiu amb metodologies i eines principalment digitals que no inclouen el contacte personal. No s'elaboren propostes per optimitzar programes futurs semblants.	S'ha planificat una avaluació prèvia per fixar objectius adaptats als usuaris i les avaluacions formatives i sumatives. Es valora l'impacte mitjançant un programa d'avaluació quantitatiu i sobretot qualitatiu amb l'ús d'eines digitals i el contacte personal amb usuaris reals en un volum suficientment representatiu. S'extreuen conclusions concretes per optimitzar programes futurs similars obrint canals de reentrada.	
Disseny participatiu	La proposta serà desenvolupada per un sol departament o per algun dels seus membres que està interessat en el tema. Només és coneguda pels membres del departament que la va dissenyar. La direcció n'és al marge.	La proposta serà desenvolupada dins un departament concret, però tenint en compte algunes aportacions d'altres departaments. S'ha informat tot el museu del seu desenvolupament. La direcció n'està informada.	La proposta serà desenvolupada mitjançant un procés participatiu de tots els departaments i actors implicats. S'ha previst la participació de persones externes al museu que siguin representatives. Tot el museu està al corrent del desenvolupament mitjançant un sistema d'informació eficaç. La direcció i els estaments de gestió estratègica hi estan implicats.	
<b>Total</b>				

### 3. Mapa de situació

Cadascun dels indicadors rebrà un valor de -1, 0 o +1, en funció de la resposta. La suma final de valors donarà una puntuació que haurà de ser traslladada al gràfic següent segons l'eix corresponent: Abscises per al valor museístic i ordenades per a la gestió estratègica. D'aquesta manera, la proposta es podrà visualitzar en un quadrant o un altre. Les propostes del quadrant superior dret seran les més idònies i les de l'inferior esquerre les inadequades. No obstant això, aquesta és una decisió que ha de prendre l'equip d'avaluació que faci l'anàlisi. El més important de tot el procés és la reflexió sobre els diferents indicadors que cal tenir en compte a l'hora de dur a terme una proposta d'aquesta mena.









el museu  
**transformador**

EL LENGUATGE MUSEOGRÀFIC  
AL SERVEI DE LA SOCIETAT