

Coordinació científica:
Olga López i Immaculada Lorés

AMC

Associació de Museòlegs
de Catalunya

Planificació estratègica de museus i centres patrimonials



Planificació estratègica de museus i centres patrimonials

**Planificació estratègica de museus
i centres patrimonials
Manuals de Museologia, 4**

Publicació editada arran de l'actual Diploma de Postgrau en Direcció Estratègica de Museus i Centres Patrimonials de la Universitat de Girona.

Primera edició: maig de 2021

© de l'edició:
Associació de Museòlegs de Catalunya
Comte Borrell, 105
08015 Barcelona
amc@amc.cat
www.museologia.cat

© 2021 Jenny Holzer, member Artists Rights Society (ARS), NY / VEGAP

© dels textos, els autors

© de les fotografies, els fotògrafs i els museus corresponents

Reservats tots els drets d'aquesta edició.

Coordinació editorial

Elisenda Casanova i Querol
(Associació de Museòlegs de Catalunya)

Suport editorial

Marina Peris Betlloch
(Associació de Museòlegs de Catalunya)

Correcció i traducció

Francesc Gil-Lluch

Disseny i maquetació

Albert Navarro

Impressió:

Imprimeix, s.l.

ISBN-13: 978-84-09-30655-8

Dipòsit legal: B 9327-2021

Està prohibida la reproducció total o parcial del llibre per qualsevol mitjà: fotogràfic, fotocòpia, mecànic, reprogràfic, òptic, magnètic o electrònic sense l'autorització expressa i per escrit del propietari del *copyright*.

Agraïments

L'Associació de Museòlegs de Catalunya vol deixar constància del seu agraïment i reconeixement a totes les persones, institucions i entitats que, amb la seva col·laboració generosa i amb el seu suport, han fet possible aquesta edició:



AMC

Associació de Museòlegs
de Catalunya

Planificació estratègica de museus i centres patrimonials

Autors

Jaume Colomer Vallicrosa

Antoni Laporte

Olga López Miguel

Margarida Loran

Juan Antonio Olañeta

Conxa Rodà de Llanza

Coordinació científica

Olga López Miguel

Immaculada Lorés Otzet



Índex

Els museus i els equips humans

Joan Vicens i Tarré, president de l'Associació de Museòlegs de Catalunya 9

El futur dels museus

Joaquim Nadal Ferreras, director de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural ... 11

Introducció

Olga López, Immaculada Lorés 18

La planificació estratègica.

Repensar el museu: aturar-se per decidir el futur

Margarida Loran Gili 21

Planificar pas a pas. Apunts metodològics des de l'experiència

Olga López Miguel 55

Disseny i gestió de projectes en museus i equipaments patrimonials

Juan Antonio Olañeta Molina 97

Planificació estratègica d'un museu a partir de l'anàlisi de l'entorn

Jaume Colomer 123

Anàlisi i gestió de públics i planificació estratègica

Antoni Laporte Roselló 149

Connectar amb visitants i usuaris: comunicació i estratègies digitals

Conxa Rodà 181

Estudi de casos. Sis experiències d'èxit

Margarida Loran

1. Museu de Ciències Naturals de Barcelona: La inclusió com a primera prioritat	215
2. Museu Diocesà i Comarcal de Solsona: Obrir el museu a la comunitat	221
3. Museu de la Vida Rural: Escollir el nou posicionament estratègic. Impulsar l'educació cultural en la sostenibilitat	226
4. Museu de la Mediterrània: Repensar-se amb la comunitat. Comprometre's amb el territori	232
5. Museu Etnològic del Montseny - La Gabella: Planificar estratègicament el suport als equipaments patrimonials del territori, com a Museu de Suport Territorial	239
6. MACBA: La transformació digital: un viatge de llarg recorregut amb la visió de posar les persones al centre	248
Glossari	261
Textos en castellano	273



Els museus i els equips humans

Joan Vicens i Tarré

President de l'Associació de Museòlegs de Catalunya

Teniu a les mans el quart manual editat per l'Associació de Museòlegs de Catalunya. És el resultat de la darrera edició del postgrau de Direcció Estratègica de Museus i Centres Patrimoniales, ofert per la Fundació Universitat de Girona sota els auspicis de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural i amb la col·laboració de l'Associació de Museòlegs de Catalunya i la Diputació de Barcelona.

El manual aborda la funció cabdal que tenen els plans estratègics per conduir els nostres equipaments patrimonials cap a l'excel·lència dels seus objectius. Per tal que, seguint les directrius que marca el Pla de museus de Catalunya 2030, les nostres institucions responguin de manera més adequada a les necessitats de la societat del segle XXI.

Per poder realitzar i implementar els plans estratègics calen dues condicions bàsiques: unes polítiques culturals fermes acompanyades de partides pressupostàries valentes i justes, perquè en el cas contrari seguirem treballant de forma depauperada pel que fa a recursos. I uns equips de treball ben dotats, amb personal constantment format. No oblidem que darrere els projectes hi ha, sobretot, persones: professionals amb entusiasme per la seva feina, amb implicació en els seus projectes i equipaments, amb capacitat d'adaptar-se a les necessitats en qualsevol circumstància. Vull posar en valor aquest gran capital humà que tenen els museus.

Vivint el confinament obligat per la pandèmia de la covid-19, s'ha posat molt en relleu l'alt compromís d'absolutament tot el ventall de professionals que treballen als museus de Catalunya per seguir mantenint les institucions funcionant: per donar servei, per garantir

la seguretat del patrimoni, per desenvolupar els diversos programes d'activitats, sovint amb els propis mitjans, en circumstàncies adverses.

L'Associació de Museòlegs de Catalunya, que enguany celebra el vint-i-cinquè aniversari, està constituïda per un col·lectiu de persones entregades a la missió de treballar amb i per al patrimoni cultural per a tota la societat.

Un dels objectius de l'Associació de Museòlegs de Catalunya és dotar d'eines de reflexió i de formació els professionals de la museologia. És per aquesta raó que ja fa uns anys vam iniciar aquesta línia d'edicions de manuals, que ajuden en la tasca de la gestió dels museus.

No tinc cap dubte que aquest serà un manual que ens servirà per definir el camí a marcar als nostres equipaments per encarar la nova realitat del segle XXI.

Igualment l'organització del postgrau és el resultat de la dedicació, la perseverança i el treball en equip de professionals del sector. De la Xarxa de Museus de les Terres de Lleida i Aran, que va veure la necessitat d'una formació específica, d'Imma Lorés, que li va donar la forma des de la Universitat de Lleida, i de Quim Nadal, que va donar suport a la idoneïtat d'aquesta formació des del capdavant de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural.

Sens dubte, aquest manual, fruit de la col·laboració d'institucions amb els mateixos objectius en relació amb el patrimoni, serà una bona eina de treball. I si hi sumem la gran dosi de professionalitat i entrega que té el sector, estic segur que encararem el segle XXI amb uns museus renovats.



El futur dels museus

Joaquim Nadal i Farreras

Director de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural (centre CERCA)
i professor emèrit de la Universitat de Girona

Hi ha unes quantes bones notícies relativament recents al voltant dels museus. En primer lloc, l'existència i l'activitat de l'Associació de Museòlegs. En segon lloc, el desplegament de les xarxes territorials de museus. En tercer lloc, el nou paradigma sobre els museus, Museus 2030. Pla de museus de Catalunya. I, finalment, crec que podem afegir a la llista, des de l'Institut Català de Recerca en el Patrimoni Cultural (ICRPC) i amb l'impuls del Servei de Museus de la Generalitat, la creació i el treball de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya.

Aquest llibre és en molt bona part el resultat tangible d'aquestes bones notícies i molt especialment de la conjunció, de la complementarietat, entre l'Associació de Museòlegs i el postgrau de la Universitat de Girona en Direcció Estratègica de Museus i Centres Patrimonials, que amb inspiració lleidatana de l'Imma Lorés programa l'ICRPC. Si hagués de fer un pròleg de circumstàncies, simplement per sortir del pas, no m'hi posaria. En canvi, no em puc permetre el luxe de desaprofitar l'ocasió per fer la meua aportació i la meua reflexió més personals després d'uns anys d'experiència a cavall de la docència universitària i la recerca, d'una banda, i les polítiques de patrimoni, de l'altra. L'ICRPC és un modest observatori privilegiat de la transformació de la noció i la consideració del patrimoni cultural. I és des d'aquesta perspectiva canviant que m'aproximo a aquesta aportació cabdal que els museòlegs ens proporcionen com a marc de referència.

La política de museus al segle xx

Hi ha algunes qüestions al voltant del món dels museus que m'agradaria plantejar. Crec que la política de museus a Catalunya ha estat durant molts anys instal·lada en la zona de confort que atorgava el paradigma noucentista, sempre a mig camí de la plena realització. Hem sigut noucentistes, hereus del Noucentisme, durant pràcticament tot el segle xx amb alts i baixos i amb la patacada brutal de la Guerra Civil. Podem ben dir que fins a la inauguració de la remodelació olímpica del Palau Nacional hem anat a remolc o, si voleu, hem viscut de renda. Tot sigui dit, són unes rendes ben migrades perquè la distància entre el model i la realitat sempre ha estat abismal. Una cosa era el país que volíem ser i una altra de molt diferent el país que érem en realitat.

La separació metodològica entre cultura i educació ha estat històricament perjudicial per a totes dues; l'educació ha quedat confinada i encotillada en els esquemes de l'educació reglada, mentre que la cultura ha transitat per les vores i la perifèria sempre sotmesa a una indefinició letal. A l'error de la separació s'hi ha hagut d'afegir sempre un dèficit estructural de doble signe: d'una banda, la migradesa pressupostària, i, de l'altra, la manca d'un pla d'infraestructures i equipaments culturals que proporcionés les eines bàsiques, l'armadura estructural, del món de la cultura. Les guies, els inventaris, els repertoris, la noció mateixa de patrimoni han estat sotmesos a una visió fragmentària i parcial. Hem parlat molt d'estructures d'estat i no disposem ni de les estructures ni de les infraestructures que caldrien.

Sovint el paradigma noucentista ha emparat el món dels museus en un context de passivitat. S'ha viscut de moltes inèrcies; i les inèrcies són paràlisi i la paràlisi comporta inevitablement retrocés. Durant molts anys el món dels museus ha viscut aquesta situació, malgrat que la irrupció d'una nova generació de museòlegs i determinats casos singulars ben remarcables fossin en molts sentits l'excepció

que confirma la regla. En el passat relativament recent la passivitat general era la regla i el panorama dels museus de Catalunya era, en el seu conjunt, el resultat d'uns processos acumulatius per sedimentació. El mapa dels museus de Catalunya s'ha anat fent a batzegades i sovint moguts pel paroxisme obsessiu de tenir un museu. Hi va haver algun moment en què semblava que era imprescindible que cada poble tingués un museu, i això en un país amb 947 municipis.

La pregunta bàsica, doncs, d'un pla estratègic, un museu per fer què, no es formulava mai per sistema. Feliçment aquests temps s'han superat i totes les accions que coneixem van encaminades a situar el paper dels museus en un nou horitzó, ben diferent, i ben compromès en el servei públic i en una estreta vinculació amb l'entorn territorial i social.

La planificació estratègica: condició necessària, però no suficient

El conjunt de treballs que s'apleguen en aquest volum respon des de diferents òptiques a una necessitat urgent. Calia, i cal, repensar el món dels museus. I això no es pot fer des de la improvisació, sinó que cal una aproximació metodològica adequada, que té a l'horitzó el Pla de museus i que es defineix com un doble moviment: de baix a dalt, de la societat i dels museus cap a les polítiques culturals, i de dalt a baix, des del pla cap als museus, el territori i la societat.

No hi ha cap dubte que una de les eines que es posen a disposició dels museus i les institucions culturals és la metodologia de la planificació estratègica, de la qual aquest llibre és un bon compendi. Des de l'experiència concreta que ens explica Olga López Miguel a partir del cas del Museu Marítim, que va veure un context favorable a la realització d'un pla estratègic en la «transformació física i conceptual de l'equipament» arran de les obres que s'hi havia de fer i que situaven el mateix edifici, les Drassanes Reials, al centre mateix del discurs del museu.

Juan Antonio Olañeta ens adverteix de la necessitat i de la prioritat del projecte, la idea motriu, l'horitzó i el destí.

Per la seva banda, Antoni Laporte Rosselló, tot encarant els reptes dels museus del segle XXI, ens interpel·la sobre els atributs i els valors que haurien de tenir aquests museus partint de la base que es tracta d'equipaments per a persones. «Un museu que tracta temes d'avui, temes relacionats amb la vida de les persones o bé amb les seves inquietuds i esperances». Laporte insisteix que el museu del segle XXI parla de les persones i les interpel·la, parla de la societat, d'homes, dones, infants i famílies, aborda el patrimoni material i immaterial i formula relats en primera persona.

Amb més motiu després de la crisi del tancament originat pel coronavirus, el treball de Conxa Rodà situa les xarxes socials i els entorns digitals al cor mateix de la transformació dels museus. D'altra banda, Jaume Colomer, des de la consideració del museu com un agent cultural singular, ens recorda, amb encert, que el pla estratègic d'un equipament cultural ha de ser «viable, flexible i transformador».

Finalment, Margarida Loran ens presenta un paquet metodològic i pràctic que inclou una aproximació general, un glossari i un estudi de casos de bones pràctiques. Loran és capaç de formular de forma entenedora el context d'un pla estratègic: des dels interrogants on som?, on anem?, on volem anar?, el pla esdevé alhora una destinació i un viatge. Com en el viatge a Ítaca, és potser tant o més interessant el camí que el destí. Un temps per a la reflexió, un temps per pensar i abordar les qüestions que fan referència al canvi, al valor, a la rellevància, a la identitat, al futur, al context inexcusable del segle XXI i al nou paradigma dels museus de societat.

El pla estratègic proporciona una pauta, una matriu, una metodologia, uns esquemes, aporta les eines, insinua les possibles solucions. Però hi ha un plus que va més enllà de les pautes de la planificació estratègica. L'ànima dels museus, el sentiment que anima la seva

pròpia existència, la història que hi traspua i les mirades que s'hi concentren. No hi ha contradicció necessàriament, pot haver-hi, i és recomanable que hi hagi, complementarietat.

Els plans estratègics i sobretot els esquemes metodològics que es contenen en aquest llibre són el destil·lat, el concentrat, de les essències que resulten d'un procés lent d'elaboració i maduració.

Hi ha, però, un risc: que agafant la part pel tot es prengui el pla estratègic no com a eina sinó com a fi. I el pla no és un fi en ell mateix, sinó un mitjà per desbrossar el camí que ens dibuixa Margarida Loran. En la seva essència despullada, el pla estratègic pot esdevenir un instrument neutre, i si és neutre esdevé innocu i podria només respondre a una resposta reticent als problemes objectius, fent de la necessitat virtut. En definitiva, podríem també aplicar als plans estratègics la mateixa metodologia de la planificació estratègica i identificar-ne els punts forts i els punts febles, prioritzar els camins de les actuacions i avançar sobretot per un camí tangible que es dibuixa mentre es recorre.

Un ancoratge per la viabilitat

De la mateixa manera que George Steiner recorre a la imatge del parallamps per definir una idea d'Europa que defugui la temptació de fer volar coloms, així hauríem de procedir en la planificació estratègica i l'acció política sobre els museus. Steiner diu que els parallamps per ser efectius necessiten una presa de terra, un ancoratge. Diu que Europa també és, per exemple, la geografia dels cafès. Els museus, no cal dir-ho.

Anem als museus. Antics o recents, tots tenen i han tingut un impuls fundacional més o menys justificat i més o menys acompanyat d'una col·lecció i d'algunes idees o d'alguns fets al voltant de la compilació de la col·lecció fundacional.

Això ens porta a reflexionar sobre la naturalesa mateixa dels museus, que després, és clar, hem de relacionar amb la funció que

els atribuïm al segle XXI. És la necessària superació de la dualitat de contraris entre museus al marge de les persones i museus per a les persones, que reclama Antoni Laporte en el seu text.

Però una lectura primària i insuficient dels materials que defineixen el marc d'un pla estratègic i la definició de la moda contemporània dels museus de societat podria fer caure en l'equívoc d'uns museus orientats unívocament al futur. És el risc improbable de pensar el futur estratègic dels museus a partir d'un full en blanc.

Ni el món, ni la vida, ni les societats, ni tampoc els museus sorgeixen del no-res. No hi ha futur sense passat. La història no és una quimera passadista i inútil. Tots necessitem anar a buscar les arrels individuals i col·lectives i construir i reconstruir identitats, valor i rellevància. Vet-ho aquí. El futur és, sens dubte, el que compta, però no hi ha futur sense història. La noció històrica, patrimonial, de les societats contemporànies ens aporta la clau per llegir-ne el passat i corregir-ne els traços del futur.

Els museus antics i els museus nous, tots, tenen unes arrels. Els museus en la seva pròpia existència no són artefactes, com dèiem, orientats unívocament al futur. Tots tenen algun element estructural, d'arrel, que en justifica la creació i l'existència, i que ha de servir de base per definir-ne el futur i orientar-ne la dimensió de museus de societat.

Els plans estratègics han de pensar i repensar els museus de nou, però no partint de zero.

El conjunt d'inputs contemporanis, de l'agenda social, cultural i política, són justament la conseqüència d'un determinat ancoratge. És per això justament que un valor educatiu hegemònic recau, per exemple, en museus sobre el colonialisme o relectures sobre la pròpia gestació de les col·leccions, associades a les naturaleses diverses del poder, molt més que la pulsio destructiva de les imatges o dels monuments commemoratius, sovint associats a la mateixa evolució de la societat i de la ciutat que es vol subvertir.

Als antípodes de les idees dels adoctrinaments, els museus han d'esdevenir factories de recerca i de pensament. Font de respostes a les preguntes que ens fem tots.

De la mateixa manera que un pla estratègic defineix un camí i un destí, un museu revisa constantment des de la seva realitat concreta el seu propi camí i el seu propi destí, amb els seus públics, usuaris i destinataris, però també amb les eines del coneixement dels productors i dels acaparadors de les col·leccions i l'entorn social, polític, cultural i històric que el van originar. Aquest és el cercle virtuós per repensar un museu a partir d'un pla estratègic viable.

I aquesta és la funció que fan les fitxes de casos concrets de planificació estratègica. En tots els casos, són models d'èxit i autèntics antidòts davant algun dels riscos que m'he permès apuntar. Si en algun moment algú ha tingut dubtes de la relació entre la teoria i la pràctica sense solució de continuïtat, només cal que repassi la història del MACBA, de La Gabella d'Arbúcies, del Museu de la Mediterrània de Torroella de Montgrí, del Museu de la Vida Rural de l'Espluga de Francolí, del Museu de Solsona i del Museu de Ciències Naturals. Tots ells són casos concrets d'ancoratges sòlids. Vet aquí la síntesi. I vet aquí el camí per avançar cap als museus del segle XXI ja a la tercera dècada.

Introducció

Olga López
Immaculada Lorés

La publicació d'aquest volum de la col·lecció «Manuals de Museologia», editada per l'Associació de Museòlegs de Catalunya amb el suport de la Direcció General de Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya, està plenament alineada amb els objectius de l'associació professional, alhora que vol oferir mitjans per millorar les competències de les persones dedicades a la gestió del patrimoni, d'acord amb les premisses contingudes al pla estratègic del sector Museus 2030. Pla de museus de Catalunya.

La planificació estratègica de museus disposa d'una àmplia bibliografia en diferents llengües, però encara no hi ha publicacions en català o castellà que abordin el tema d'una manera integral. Aquest llibre, doncs, neix amb la voluntat de ser una aportació que comenci a resoldre aquest dèficit, en un moment en què molts museus i equipaments patrimonials del país ja han realitzat plans estratègics en els darrers anys.

El manual està pensat perquè sigui una eina útil per als professionals dels museus i del patrimoni cultural. En aquest sentit, els diferents capítols tenen una marcada vessant aplicada i inclouen indicacions pràctiques relatives als diferents passos. L'experiència del postgrau de Direcció Estratègica de Museus i Centres Patrimonials de la Universitat de Girona i de l'Institut Català de Recerca en Patrimoni Cultural ens ha ajudat en l'organització i la definició dels diferents capítols, així com en l'encàrrec als autors.

Els dos primers capítols, de Margarida Loran i Olga López, estan dedicats a la planificació estratègica de museus, i expliquen amb detall el perquè i el com del procés de planificació. Són dos textos

que s'han d'entendre no només com a complementaris sinó també com a continuació l'un de l'altre en el que fa referència a la presentació de les diferents fases. Un enfocament més teòric de la planificació estratègica de museus l'aporta el capítol de Jaume Colomer. El del disseny planificat i la gestió i el control de projectes, de Juan Antonio Olañeta, és un capítol sobretot metodològic, amb molts aspectes en comú amb la planificació estratègica, que considerem útil i d'aplicació a les nombroses iniciatives que s'endeguen des dels museus.

Entre els diferents àmbits dels museus, n'hi ha dos que no només han anat fent-se un lloc destacat, sinó que ara ja són del tot indispensables i estratègics. Per aquest motiu tenen sengles capítols específics. El primer és el del coneixement, l'anàlisi i la gestió dels públics dins la planificació estratègica, un capítol que escriu Antoni Laporte. L'altre, de Conxa Rodà, és el de l'estratègia digital, tenint en compte que tota l'activitat del museu depèn en més o menys grau de la digitalització.

Amb la intenció de mostrar exemples de plans estratègics de museus, el llibre acaba amb un capítol de casos de bones pràctiques. La selecció ha volgut reflectir no només el seu interès, sinó també la diversitat i la distribució territorial. La seva redacció, que és una síntesi, ha estat feta conjuntament per Margarida Loran i per diferents persones de cada un dels museus implicades en els respectius plans.

Finalment, els termes propis de la planificació estratègica que han estat utilitzats en els capítols s'inclouen, convenientment definits, en un complet glossari confegit per Margarida Loran.

Per acabar, agraim l'interès i la disponibilitat mostrada per totes les persones que han intervingut en el procés d'elaboració d'aquesta publicació: els autors i les autores que han volgut compartir els seus coneixements i reflexions; les persones que han procurat que el resultat final gaudís del nivell de qualitat que correspon a una publicació d'aquestes característiques, especialment en el camp de la correcció lingüística, la traducció i el disseny gràfic, i finalment, la secretaria tècnica i la junta directiva de l'Associació de Museòlegs de Catalunya, sempre atentes a les necessitats del projecte.





La planificació estratègica. Repensar el museu: aturar-se per decidir el futur

Margarida Loran Gili

Museòloga i consultora independent

1. Per què un pla estratègic?

Un pla estratègic és una destinació i un viatge. Descriu un full de ruta a mitjà termini (3-5 anys), amb una destinació clara i un seguit d'opcions per arribar-hi. Formula conceptes bàsics de missió i valors, i defineix una visió d'on volem ser, en un període més llarg de temps, potser una dècada. Estableix objectius estratègics, objectius específics i accions en un marc temporal, que permeten avançar aquesta visió. Proposa els recursos necessaris, així com les mesures per avaluar el progrés.

Els museus tendeixen a treballar amb la mirada posada en la programació, en el curt termini, o en els nous projectes. El més habitual és que planifiquin una exposició, una renovació museogràfica, una extensió o un nou edifici. La planificació estratègica, en canvi, posa el focus en el conjunt, mira l'organització globalment. Des d'aquesta òptica, estableix prioritats i assigna recursos. Actua com a paraigua que acull o impulsa altres plans més específics, d'àrees de treball o de projectes de futur.

Planificar estratègicament és bo, en primer lloc, perquè permet dedicar temps a pensar. Per aturar-se i fer un pas enrere, per avaluar, revisar i aclarir moltes coses: la raó de ser, el futur que es desitja o el que es vol acomplir. Per obrir la mirada cap enfora, escoltar moltes perspectives, implicar més grups d'interès i explorar col·laboracions. Per centrar-se, prendre decisions i prioritzar. Per sortir de la dinàmica d'apagar focs, de la gestió reactiva. Per evitar anar a mercè dels corrents.

En segon lloc, perquè vivim en un context de canvi ràpid i constant, i la planificació estratègica ajuda l'equip del museu a pensar en com adaptar-se i com abordar els nous reptes i les noves demandes. Entre els factors que actualment tenen, i tindran, molt d'impacte en els museus destaquen els següents: els canvis en el sector públic (menys finançament, estructures que s'aprimen, equips que s'externalitzen, dificultat de contractació, etcètera); el nou paradigma cultural emergent, centrat en l'impacte social i la participació activa; el canvi educatiu, que obre noves oportunitats de treball amb les escoles; la tendència al treball en xarxa i col·laboratiu, que s'imposa com una forma de reforçar el sector; el canvi digital, que transforma les organitzacions per fora i per dins, canviant les formes de comunicació amb els públics i també les maneres de treballar, i la cultura de dades obertes, que obre noves possibilitats. A més, a Catalunya, el Pla de museus (Museus 2030) marca noves prioritats en la política museística.

Un altre motiu, no menys important, té a veure amb el fet que els museus són organitzacions complexes, que fan molts papers. Com a funcions centrals tenen una vocació de servei públic i de conservació, però també són centres de cultura, espais de lleure, serveis educatius, atraccions turístiques, fòrums de debat i espais cívics. A més de preservar col·leccions i memòria, creen identitat, fan recerca, gestionen el patrimoni de l'entorn, i potser atenen urgències patrimonials. Alguns fan d'oficina de turisme, o acullen i gestionen centres d'interpretació o de documentació d'un parc natural. La planificació estratègica ajuda a pensar com avançar aquests papers de la millor manera, i a resoldre les tensions que genera aquesta multiplicitat de fronts, per trobar un millor equilibri.

El treball intern també ha crescut en complexitat i especialització. Un museu du a terme més de vint funcions diferents, però sovint amb una estructura de personal totalment insuficient, amb pocs perfils especialitzats, i en alguns casos sense un organigrama clar ni unes responsabilitats ben definides. Desenvolupar el ventall de competències necessàries per dur a terme les funcions amb els

nivells de qualitat que s'esperen d'una institució pública, i definir les polítiques que n'estableixen els paràmetres qualitatius, són reptes fonamentals que un pla estratègic pot abordar. També el repte del treball en equip i transversal, que és molt important als museus, perquè moltes funcions estan interrelacionades, però que és poc habitual, ja que sovint les tres grans àrees de treball (col·leccions-coneixement / programes públics-comunicació / gestió-administració) tendeixen a treballar isolades, i fins i tot tensionades.

Per acabar, fer un pla estratègic ha d'ajudar els museus a evolucionar cap al model de museu social que està emergint internacionalment, i que també promou Museus 2030. Pla de museus de Catalunya. El plantejament i el mètode de planificació estratègica que aquí es presenta és especialment adequat per avançar aquest canvi de forma efectiva. Perquè per repensar els museus en termes de compromís de servei públic, per definir de forma clara quin ha de ser el seu paper i rellevància en el món d'avui i el de demà, per posar les comunitats i els públics al centre, cal un procés que impliqui grups diversos, que escolti necessitats i integri perspectives. El mètode que aquí s'explica impulsa i afavoreix les relacions, l'alineament dels grups d'interès, l'encaix entre els actius del museu i les necessitats de la comunitat, i un model de treball *bottom-up*, de treball col·laboratiu i participatiu, que també són característiques fonamentals del model de museu social.

En definitiva, els museus tenen molts motius per planificar estratègicament. Abordar totes aquestes qüestions els farà més sostenibles, no només econòmicament, sinó també, sobretot, en termes de valor i de rellevància per a la seva comunitat i per a la societat àmplia. Un procés de planificació estratègica posa damunt de la taula reflexions molt necessàries: en un món que està canviant, com podem continuar tenint sentit? A quines necessitats de la societat hem de donar resposta? Com les podem satisfer? Què ens fa únics i singulars? Quins nous models de negoci i de finançament alternatius podem explorar? Quins recursos necessitem per desenvolupar-nos en el nou context?

És molt important que els museus planifiquin estratègicament, fins al punt que en alguns països avançats la planificació estratègica és un requeriment per a l'acreditació. La consideren un estàndard que tots els museus, grans i petits, haurien d'assolir. El sistema d'acreditació de museus americà és un cas, i cal fer notar que no només demana una planificació estratègica, sinó que fa èmfasi en la seva qualitat. Definida com a estàndard, explícita, per exemple, que «El museu s'implica en una planificació institucional continuada i reflexiva que inclou la participació dels seus públics i la seva comunitat». També diu que: «El museu estableix mesures d'assoliment i les utilitza per avaluar i ajustar les seves activitats».

En el nostre país, Museus 2030. Pla de museus de Catalunya, concretament l'objectiu estratègic 2, dedicat a «Reforçar la capacitat dels equipaments museístics perquè, com a institucions autònomes, puguin desenvolupar el seu potencial», inclou com a acció un «programa de suport a la planificació estratègica i a la millora de la gestió dels museus, mitjançant ajudes econòmiques i assessorament» (2.4.2). No és un requeriment encara, però s'incentiva el seu desenvolupament.

2. La planificació estratègica com a procés, obert i inclusiu

«La planificació estratègica ens ofereix l'oportunitat de decidir el futur òptim per al museu, i els canvis que calen per assolir aquest futur. El que inclogui aquest futur, cal que sigui acordat en un procés d'autoavaluació, d'estudi i de debat». (Lord, Markert, 2007)

Perquè sigui efectiva, la planificació estratègica s'ha d'entendre com un procés. Un procés que ha de ser inclusiu, obert a l'entorn i transparent. Que aplegui la direcció, l'òrgan de govern, el personal i els grups d'interès per pensar, conjuntament, una visió i uns objectius compartits per al futur del museu.

A diferència del plantejament clàssic, que posa l'accent en la redacció del document de pla estratègic (i que normalment fa el director, sol

o amb l'ajuda d'assessors o de consultors, i per tant es produeix de forma bastant ràpida i poc conflictiva, però que després és poc efectiu perquè el personal no se'l sent seu, i s'acaba quedant en un calaix), el plantejament obert i inclusiu se centra en el procés, i el document només explica les decisions que s'han pres al llarg d'aquest procés.

Aquest procés és sistemàtic. Té una estructura i una metodologia, i es desenvolupa en un calendari extens, que pot ser de sis a dotze mesos. És una responsabilitat compartida, de la direcció i del personal que l'ha d'implementar, i compta, a més, amb la participació de persones dels grups d'interès, per assegurar la seva implicació, tant en la definició de la visió i els objectius, com en el seu compliment posterior. És bo també que estigui acompanyat per una consultoria externa que pugui orquestrar el procés, faci recerca i anàlisi i ajudi a fer aflorar possibles orientacions de futur.

L'adopció d'un plantejament obert i inclusiu és essencial per anar més enllà dels propis interessos i dels coneixements i assumpcions internes, obtenir una comprensió molt més clara de les perspectives de la comunitat a la qual el museu serveix i estimular la seva implicació. Permet:

- Connectar millor amb l'entorn (la comunitat, els sectors propers, altres equipaments clau, etcètera).
- Escoltar l'opinió dels grups d'interès (conèixer-ne les necessitats, percepcions i expectatives).
- Crear relacions útils (perquè l'obertura porta al compromís i la cooperació dels que s'impliquen).
- Treballar plegats, en objectius i prioritats compartides (això incrementa el sentit de pertinença).

La implicació dels grups d'interès és una idea central d'aquest plantejament. És imprescindible per comprendre millor el paper del museu dins la comunitat, i com es pot millorar. El que es busca és conèixer i comprendre les seves perspectives, identificar oportunitats

de col·laboració, recollir idees constructives i, sobretot, involucrar-los en els temes estratègics del museu, per desenvolupar un consens sobre com es poden abordar. Per abordar els reptes que afronta el museu en un entorn canviant, aconseguir agregar coneixements i voluntats té molta més força que la que pugui tenir un director que emprengui la tasca de redactar un pla estratègic en solitari.

Finalment, aquest és un plantejament molt adequat, sobretot si el que cal és repensar el museu i fer un canvi substancial. Perquè aporta un procés estructurat, centrat, orientat tant cap endins com cap enfora, per trobar un consens que pugui fer possible aquest canvi. És un plantejament ideal si es busca revisar les relacions entre el museu i la comunitat, i comprendre més bé com millorar el seu paper dins d'aquesta comunitat.

3. Fases i passos del procés

El procés de planificació estratègica es concreta sempre en tres fases, que donen resposta a tres preguntes fonamentals.

Fase 1. On som ara? Què som i què fem? En aquesta fase es tracta d'explorar i documentar molt bé la situació actual, per establir una base de referència. Conèixer i comprendre els recursos, les percepcions externes, les tendències de l'entorn i museològiques. S'aplica el pensament *divergent*, que busca obrir el ventall de possibilitats i ampliar les opcions de millora. Es recull informació, s'analitza i es reflexiona. S'identifiquen temes crítics i reptes que cal abordar.

Fase 2. On volem ser en el futur? Aquesta fase se centra a pensar, conjuntament, una direcció estratègica comuna. S'aplica el pensament *convergent*. Entre el ventall d'opcions disponibles, identificades en la primera fase, es prioritzen aquelles possibilitats amb més potencial per fer avançar el museu. Es revisa el propòsit i es defineix la visió, els objectius estratègics i els específics.

Fase 3. Com hi arribarem, des d'on som ara? Aquí es tracta d'integrar el pensament estratègic en el funcionament del museu: les accions, els recursos, els indicadors.

A l'hora d'organitzar el procés cal, a més, pensar en una fase prèvia per **planificar el procés**, i també en una fase posterior per **aprovar i comunicar** el pla resultant.

El procés és formal i, per tant, queda tot documentat: qui són els membres de l'equip, les actes de les sessions de treball, el calendari de consultes, els documents de les diferents etapes i el document final aprovat.

Cada fase té les seves eines metodològiques i els seus passos, que es descriuen a continuació. Cal tenir en compte que aquest procés no és del tot lineal, sinó més aviat iteratiu.

Planificar el procés	Pas 1. Crear un equip del pla estratègic
	Pas 2. Planificar el calendari de consultes i comunicació
Recerca sobre la situació de partida	Pas 3. Anàlisi interna
	Pas 4. Anàlisi de l'entorn / tendències
	Pas 5. Avaluació entre els grups d'interès
	Pas 6. Diagnosi
Definir el marc estratègic	Pas 7. Revisar o definir el propòsit (la missió)
	Pas 8. Acordar una visió
	Pas 9. Determinar els objectius estratègics
	Pas 10. Establir els objectius específics
Elaborar el pla	Pas 11. Elaborar un pla d'acció
	Pas 12. Definir els indicadors de progrés
	Pas 13. Elaborar un pla de recursos
	Pas 14. Escriure el pla
Cloure el procés	Pas 15. Aprovar el pla
	Pas 16. Comunicar el pla

Taula 1. Fases i passos del procés de planificació estratègica.

En aquest capítol no es descriuen totes les fases i els passos d'aquest procés. S'arriba fins a la fase de definició del marc estratègic, i concretament fins al pas 8, que tracta sobre com elaborar i acordar la visió de futur. Olga López, en el capítol «Planificació estratègica al museu. Apunts metodològics des de l'experiència», aborda les fases i els passos següents. El coneixement sobre el conjunt del procés, per tant, necessita la lectura dels dos capítols.

[Planificar el procés]

Pas 1. Crear un equip del pla estratègic

Un procés de planificació estratègica és un treball d'equip, amb implicació de la comunitat i dels grups d'interès en la presa de decisions, i el primer que cal decidir és qui participarà en la seva elaboració. El primer pas és crear un Equip del Pla Estratègic, que també es pot anomenar Grup Motor, i que hauria d'incloure:

- Una persona responsable de liderar i coordinar el procés, que empenyi l'esforç col·lectiu i ajudi els altres a pensar estratègicament.
- La direcció del museu, i una o més persones de l'òrgan de govern (patronat, consell, junta), o bé un responsable de l'administració titular si el museu és de gestió directa.
- Persones de l'equip del museu. En un museu gran caldrà assegurar que hi hagi representació de les principals funcions (col·leccions, recerca, educació, programes públics, atenció al públic, administració). En un museu petit, una mateixa persona cobreix diferents funcions.
- Representants dels grups d'interès del museu (amics, comunitat escolar local, entitats o equipaments culturals, grups de la comunitat, grups d'interès especialitzat, etcètera).

És preferible limitar aquest equip a unes deu persones aproximadament. És difícil de gestionar un nombre més elevat i costa més

aconseguir un ambient de prou confiança que permeti la reflexió de fons. En un museu gran el pes del personal dins l'equip serà més gran, i ja aportarà una diversitat de perspectives. En un museu petit, amb molt poc personal (el 26% dels museus registrats catalans tenen només entre una i tres persones en l'equip estable, i un 22% en tenen entre quatre i cinc), caldrà assegurar la diversitat de perspectives donant més pes als grups d'interès. És important assegurar també, a més de la representació d'àmbits de treball, la representació generacional i de sensibilitats.

Els membres de l'equip es comprometen a participar en tot el procés. Poden ajudar en algunes tasques, en temes que dominen, i revisar documents que es generen durant el procés, però sobretot reflexionen plegats sobre els resultats de la fase analítica i defineixen el marc estratègic, amb una visió i uns objectius estratègics compartits. Al final del procés, revisen l'esborrany del document del pla estratègic i acorden els continguts definitius.

El procés de planificació també haurà de proporcionar oportunitats de participació al personal que no forma part de l'equip del pla estratègic, mitjançant consultes o treballs puntuals, d'anàlisi o generació de propostes, en les diferents àrees de treball del museu. És molt important que tot el personal se senti inclòs en algun punt del procés, perquè es faci seu el pla. En general, quan les persones se senten escoltades i se'ls demana que contribueixin al procés, se senten reconegudes i empoderades, i això facilita que s'impliquin en la seva implementació.

En un museu gran, en el qual l'equip del pla estratègic estarà format principalment pel personal, perquè amb representants de les diferents àrees de treball aviat s'arriba a les deu persones, és bo complementar-lo amb un comitè assessor extern. Aquest grup estaria format per representants destacats dels grups d'interès i per experts, que tenen un coneixement i una visió del que hauria de ser el museu, a partir d'una perspectiva externa. Se'ls pot consultar en alguns moments puntuals del procés (potser a l'inici, i quan es

tinguin els resultats de la situació també se'ls pot demanar que revisin el document final.

[Planificar el procés]

Pas 2. Planificar el calendari de consultes i la comunicació

Un procés de planificació estratègica inclou diversos mecanismes de consulta i de comunicació que s'utilitzen per informar i involucrar els grups d'interès, i s'han d'organitzar en un calendari.

Cal planificar quins mètodes s'utilitzaran (el *com*), per informar o fer participar grups determinats (el *qui*), i en quin moment del procés d'elaboració del pla es faran (el *quan*). Entre els mètodes possibles hi ha:

- Les trobades o reunions.
- Els focus grups o tallers.
- Les entrevistes en profunditat o semiestructurades.
- Els qüestionaris (electrònics o en paper).
- Els grups de treball interns, per àrees de treball.
- Les taules d'experts.
- Les visites a altres museus o equipaments que són models de referència.
- Els documents de discussió per recollir *feedback*.
- Les notícies sobre el procés en els butlletins de comunicació del museu (*newsletters*).
- La informació sobre el procés al lloc web del museu.
- Les presentacions, per informar de l'inici del projecte, explicar els resultats de la diagnosi, comunicar la visió i l'estratègia i els continguts del pla.

El calendari de consultes pot ser més senzill o més complex, depenent de les capacitats i del temps de què pugui disposar el museu, però com a mínim caldrà consultar els grups d'interès a l'inici del procés,

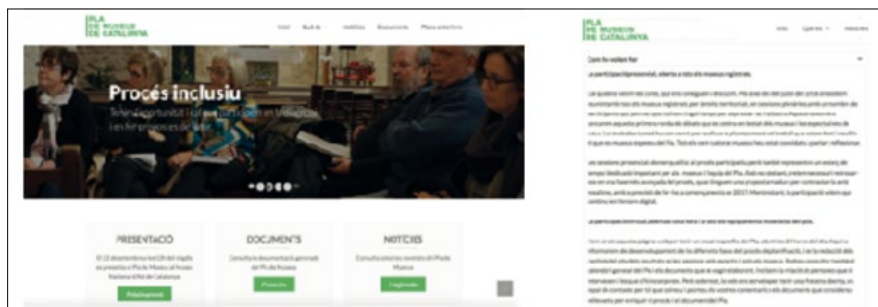


Figura 1. Lloc web del Pla de museus de Catalunya (2017), comunicació adreçada als professionals dels museus catalans.

per explicar el projecte i com es farà, i també en la fase de redacció de l'esborrany, per tenir *feedback* sobre les propostes. Idealment, però, les consultes són una part molt important de la fase d'anàlisi i diagnòsi, i s'haurien d'utilitzar per a la recerca.

La comunicació és una qualitat essencial d'un bon procés, imprescindible perquè sigui realment obert, inclusiu i orientat a construir consens. La transparència fa que tothom se'l pugui sentir seu. També és vital la comunicació del document final, per explicar-lo i iniciar-ne la implementació.

[Recerca sobre la situació de partida]

Pas 3. Anàlisi interna

La fase analítica és una de les parts més importants del procés. El seu propòsit és obtenir una bona comprensió de la situació actual del museu i del context en què funciona.

Una primera tasca a realitzar és recollir informació per analitzar la trajectòria del museu en aspectes com les activitats i els serveis clau, els recursos humans i el finançament, la infraestructura, els visitants i els usuaris, les relacions de col·laboració, els assoliments i el grau en què es compleixen els estàndards o s'adopten les bones pràctiques del sector, en els diferents àmbits de treball.

Es tracta de fer un retrat de la realitat actual del museu que permeti identificar mancances i necessitats, i establir prioritats. Una anàlisi ben feta aporta una base de referència sòlida sobre la qual es pot construir el pla, i permet, després, sobre aquesta base de partida, mesurar-ne el progrés.

Aquesta informació permet identificar aspectes del treball del museu a millorar, i a tenir més clares les capacitats internes a l'hora de prendre decisions sobre les estratègies i l'assignació dels recursos, aportant un marc per valorar si les noves accions que es proposen durant el procés de planificació es poden aconseguir amb l'estructura i la capacitat actual. També permet reflexionar sobre el grau de preparació del museu per al canvi.

Per recollir la informació cal revisar documents interns, com ara memòries, auditories, estudis de públic i plans anteriors dels últims tres o cinc anys. Cal revisar, per exemple, què diuen les estadístiques i els estudis de visitants, els llibres de visites o les dades demogràfiques locals sobre els públics del museu. També els plans anteriors per determinar si s'han assolit els objectius, i si no s'han assolit per quins motius ha estat. I finalment les dades econòmiques per determinar la situació financera i la capacitat de generar recursos propis i externs, entre d'altres.

També, en un procés d'autoavaluació, cal valorar el model de gestió i governança, l'estat de l'edifici (el manteniment, els usos, l'accessibilitat, les extensions, les necessitats d'inversió o d'ampliació), els recursos humans (la mida de l'equip, l'expertesa, les necessitats de creixement, de formació o de successió), la gestió de les col·leccions (les adquisicions, la documentació, la conservació preventiva, les reserves, l'accés i l'ús), les exposicions i els programes públics, la recerca, la cultura organitzativa interna, el treball col·laboratiu i en xarxa o el paper de les entitats de suport (com ara els amics o els cercles), entre altres àrees que el pla pot abordar.

La responsabilitat de recollir i analitzar dades, opinions i també propostes de millora per resoldre les necessitats i per desenvolupar

els potencials en les diferents àrees de funcionament del museu és de l'equip del pla estratègic, però és bo que ho faci amb la participació del personal de cada àrea particular (en un museu petit una persona pot cobrir diferents àrees). Oferir oportunitats perquè el personal que no forma part de l'equip participi en el procés de planificació farà que se'n senti part, i es faci seu el document resultant, la qual cosa beneficiarà el procés d'implementació posterior.

Col·leccions / coneixement	Programes públics	Administració / gestió
Recerca	Interpretació	Edificis / Instal·lacions
Adquisició	Exposicions	Seguretat
Documentació	Publicacions	Recursos humans
Conservació de col·leccions	Educació	Gestió econòmica
Conservació-Restauració	Activitats culturals	Ingressos propis (entrades, cafeteria, lloguer espais, botiga)
Conservació preventiva	Màrqueting	Captació de recursos externs / desenvolupament (ajuts, subvencions, patrocinis, mecenatge)
Registre	Comunicació	Relacions institucionals
Arxiu / biblioteca	Accessibilitat	Gestió de la governança
Interpretació	Gestió / desenvolupament de públics	Planificació estratègica
Exposicions	Atenció al públic	
Publicacions		

Taula 2. Les funcions dels museus (són moltes, i estan interrelacionades).

Suggeriments

- Un bon exercici d'anàlisi interna és fer un DAFO (fortaleses, febleses, oportunitats i amenaces) amb el personal del museu (vegeu informació sobre el mètode en l'apartat que descriu la diagnosi, el pas 6, i també en el capítol següent, en el qual Olga López el tracta amb profunditat). Una opció és organitzar una trobada general, oberta a tothom, i dividir els participants en grups petits de quatre o cinc persones, deixar-los mitja hora per omplir la matriu DAFO, compartir els resultats i encetar la reflexió conjunta. Alternativament, el personal pot respondre individualment un qüestionari i després fer una trobada per

explicar els resultats i fer la reflexió conjunta. Els resultats que es consideren conjuntament com els més importants s'integren al treball de l'equip del pla estratègic.

- Els museus han de seguir estàndards del sector, com per exemple el codi d'ètica professional de l'ICOM. Alguns països han publicat estàndards nacionals, que sovint estan vinculats als processos d'acreditació de museus. Alguns exemples:
 - Arts Council England, Museums Galleries Scotland, the Welsh Government and the Northern Ireland Museums Council (2018). *Accreditation Standard*. (UK Museum Accreditation Scheme).
 - Collections Australia Network (2016) *National Standards for Australian Museums and Galleries - Version 1.5*. (La primera versió es va publicar el 2008).
 - American Association of Museums (2008). *National Standards and Best Practices for US Museums*.
 - Alberta Museums Association (2014). *Standard Practices Handbook for Museums*. 3a ed. (La primera versió es va publicar el 2001).
 - ICOM (1974-2019). *Icom standards and guidelines* (<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/standards/>).

[Recerca sobre la situació de partida]

Pas 4. Anàlisi de l'entorn / tendències

És essencial que el procés de planificació estratègica estigui informat sobre l'entorn social, econòmic, cultural, tecnològic i educatiu en què el museu existirà en els cinc a deu anys següents, en l'àmbit local, territorial, nacional o internacional. Es tracta d'identificar i comprendre les tendències o forces de canvi que afectaran el museu en els propers anys, directament o indirectament, i que poden provocar

canvis significatius. Interessen sobretot dos tipus de tendències: les globals (socials, polítiques, culturals, etcètera) i les pròpiament museístiques, en els diferents àmbits de treball del museu.

És important que l'anàlisi de l'entorn sigui un pas inicial, perquè serà una referència en totes les fases del procés, i perquè permet fer una mirada àmplia i anar més enllà dels interessos de cada funció museística. Cal concretar-lo en un informe sintètic de tendències, que després es pugui fer circular per a la discussió.

Per elaborar aquest informe tenen un paper important les consultes a experts. Es poden fer entrevistes tant a experts locals, que coneixen bé el museu i l'entorn local, amb els seus reptes i oportunitats particulars, com a experts nacionals i internacionals, que aporten noves perspectives i poden ser un estímul important en el procés de planificació. També pot ser interessant entrevistar consultors, ja que aporten el coneixement de temes i problemàtiques i la perspectiva d'altres casos similars en què han treballat. Tots ells afegeixen credibilitat al procés, i el fet de consultar-los transmet un missatge d'obertura, que el museu està ampliant contactes per obrir-se i actualitzar-se.

A l'hora d'entrevistar els experts, cada museu tindrà les seves preguntes, però en essència es tracta de preguntar-los quines forces de canvi, en la seva àrea d'expertesa, podrien impactar el museu en els propers cinc o deu anys, quines oportunitats veuen i quins suggeriments aporten per al futur del museu.

Els temes que poden influir sobre el desenvolupament dels museus, i que caldrà indagar, mitjançant entrevistes o revisions de documents, poden ser molts, però n'hi ha alguns que seran importants:

- Les previsions demogràfiques.
- Les previsions econòmiques.
- El canvi educatiu.
- Els canvis en el públic dels museus.

- Les tecnologies digitals i les tendències associades (com la personalització, la participació o el contingut lliure, per exemple).
- Les polítiques i els plans (de cultura, de patrimoni, de recerca, d'educació, de turisme, etcètera).
- Els escenaris de canvi polític.

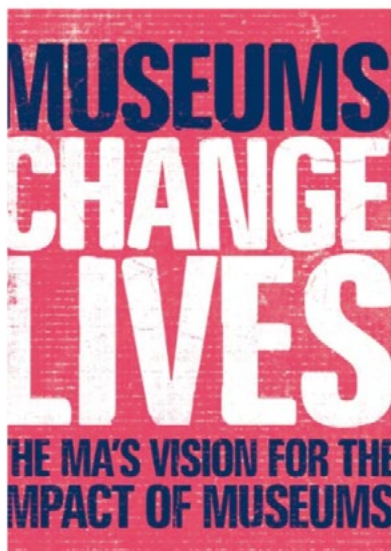
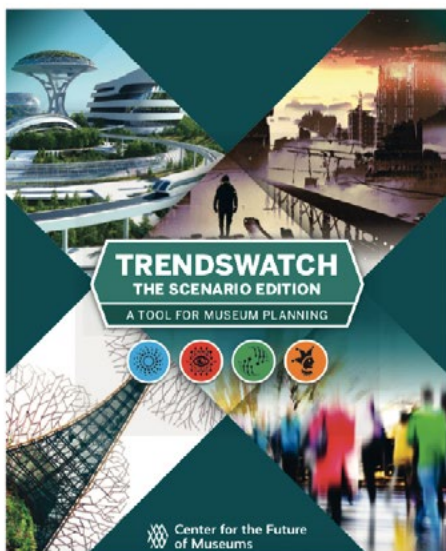
Pel que fa a les tendències museístiques, cal tenir molt en compte que els museus són molt diversos i, en conseqüència, que el futur és plural. Hi ha moltes opcions de futur possibles, i cal examinar-les per decidir quina escollir, en funció de l'evolució que més convingui al museu. Cal parar-hi molta atenció, i reflexionar-ho bé, perquè el demà del museu dependrà de la decisió que es prengui avui.

Suggeriments

- Una forma d'abordar l'elaboració de l'informe de tendències és que l'equip del pla estratègic, o una comissió o grup de treball que s'hagi creat amb aquesta tasca, comencin amb una pluja d'idees sobre quines pensen que seran les forces de canvi que impactaran el museu en els propers anys. Aquesta llista es pot desenvolupar fent recerca, consultant literatura i entrevistant experts, per acabar redactant un document de discussió que inclogui preguntes per a la reflexió estratègica.
- En els darrers anys s'han publicat documents molt útils per conèixer i explorar les tendències museístiques que més poden convenir al museu. Alguns exemples:
 - Center for the Future of Museums (2012-2019). *TrendsWatch*. Washington D. C.: American Alliance of Museums. <https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch/> (informe de tendències anual).
 - CCCBLAB (2010-2020). Magazín digital sobre recerca i innovació cultural del Centre de Cultura Contemporània de Barcelona. <http://lab.cccb.org/ca/>.

- Museums Association (2013 / 2017). *Museums Change Lives*. Londres: Museums Association. <https://www.museumsassociation.org/museums-change-lives>.
- Association des musées suisses (2016). *Quels musées voulons-nous demain? Le choix nous appartient*.
- Museum-ID (2016). The #FutureMuseum Project: What will museums be like in the future? Essay collection. <https://museum-id.com/the-futuremuseum-project-what-will-museums-be-like-in-the-future-essay-collection/>.
- Nicholls, A.; Pereira, M.; Sani, M. (eds.) (2013). *New trends in museums of the 21st century*. The Learning Museum Network Project. Report 7. <http://online.ibc.regione.emilia-romagna.it/I/libri/pdf/LEM7th-report-new-trends-in-museums-of-the-21st-century.pdf>.
- Museums Association (2012). *Museums 2020 Discussion Paper*. Londres: Museums Association. <https://www.museumsassociation.org/app/uploads/2020/06/24072012-discussion-paper.pdf>.





[Recerca sobre la situació de partida]

Pas 5. Avaluació entre els grups d'interès

Els grups d'interès són persones o organitzacions interessades pel museu, a les quals afectaran, d'alguna manera, els resultats del pla estratègic, sigui perquè es beneficiaran dels seus programes, perquè financen el seu funcionament, perquè col·laboraran en algun objectiu compartit o perquè tenen un altre interès en el paper i l'activitat del museu.

Per repensar el museu necessitem veure'ns amb els ulls dels altres. Hem de saber i comprendre què pensen del museu, quines necessitats tenen i quines expectatives posen en nosaltres. Podem identificar oportunitats de col·laborar a llarg termini per avançar interessos compartits. El museu és part d'un sistema més ampli, amb el qual cal estar ben sintonitzats.

La planificació estratègica implica els grups d'interès mitjançant un procés sistemàtic per fer una avaluació 360° de la situació del museu. Consultar-los és essencial perquè permetrà acabar obtenint

Quins són els nostres grups d'interès? Quin interès concret tenen en el museu? Quines són les seves expectatives respecte al museu? Quina percepció tenen del museu? Com convergeixen els seus interessos amb els del museu? Quins són els punts de connexió? Com les percepcions d'aquells que tenen una influència en els recursos, en el finançament o en l'activitat del museu acaben tenint un impacte en el museu? Quins ens poden obrir portes? Quins ens ofereixen oportunitats? Quins ens poden donar suport?

una visió acordada i compartida de cap on va el museu, i què vol assolir. Consultar-los a l'inici assegura que aquesta visió estarà ben alineada amb les realitats de l'entorn, satisfarà les necessitats dels públics i servirà millor la comunitat àmplia.

Dur a terme aquest exercici suposa també una bona empenta relacional, que idealment hauria de mantenir-se després, de forma continuada. La sostenibilitat del museu a llarg termini, i molt especialment en temps de crisi, dependrà de la capacitat d'expressar la importància del museu per a la comunitat i que aquesta la reconegui.

Aquest procés d'implicar i consultar els grups d'interès té un mètode, que inclou:

- Identificar els grups d'interès del museu. Cada museu té un ventall ampli de grups d'interès, i la primera tasca és fer una llista dels grups, les organitzacions i les persones que els integren. Hi ha quatre categories que ajuden a fer aquesta llista: 1) els líders d'opinió (poden ser polítics, membres del patronat del museu, periodistes, professors, empresaris o d'altres amb una opinió sobre el museu); 2) els líders de la comunitat (de sectors diversos: l'àmbit social, l'educatiu, el turístic, el cultural, l'econòmic, etcètera); 3) els visitants, tant els ocasionals com els usuaris fidels (els «amics del museu», o els seguidors dels butlletins

informatius, fàcilment identificables); 4) els no-visitants, i 5) els col·legues i els experts en les temàtiques o les àrees d'activitat del museu.

- Caracteritzar els grups identificats. Per determinar quin és el seu paper, influència i interès en el futur del museu. Es tracta de valorar-ne el grau d'influència i la importància que tenen per al museu, i de seleccionar aquells que poden aportar una informació més valuosa.
- Avaluar la percepció que tenen del museu, i recollir quines són les seves necessitats, la seva actitud i les seves expectatives. És important obtenir aquesta informació de la forma més qualitativa possible, mitjançant entrevistes en profunditat o trobades de poques persones (entrevistes grupals, grups de discussió o tallers). En el cas dels visitants es poden utilitzar qüestionaris, o analitzar les opinions que deixen en els llibres de visites del museu, o en plataformes en línia com TripAdvisor o Google Maps.

Cada grup d'interès pot requerir un guió de preguntes diferents, que cal pensar en cada cas.

Als líders de la comunitat és important formular-los, essencialment, quatre preguntes:

1. Quina és la seva percepció del museu? (fortaleses, febleses...).
2. Quins diria que són els principals reptes?
3. Quines necessitats o reptes està abordant? (punts de contacte amb el museu).
4. Com podria ser-li més útil el museu? Com podem col·laborar per abordar els reptes comuns?

Els experts i col·legues aporten una perspectiva objectiva i una experiència rellevant sobre les necessitats i els reptes del museu. Permeten avaluar-lo en relació amb els estàndards i bones pràctiques en el sector museístic o en la disciplina temàtica, i aporten suggeriments per als canvis que caldria fer.

Suggeriments

- Les persones que siguin entrevistades o que participin en trobades de discussió han de saber el propòsit de la recerca i com s'utilitzaran les opinions que aportin. Com que es vol recollir opinions i percepcions sinceres, la confidencialitat és essencial, i ha de quedar molt clara des del principi. Cal explicar que totes les opinions es recolliran en un informe, i se'ls ha de reconèixer la participació amb una carta d'agraïment i en els crèdits finals del document del pla estratègic.
- És interessant que persones clau de l'equip del museu escoltin directament les opinions i les reaccions respecte del museu de les persones participants. Per tant, fins i tot si l'avaluació la realitza una persona externa, val la pena que assisteixin a les entrevistes o a les trobades. Tanmateix, a vegades també pot ser contraproductiu, sobretot en alguns casos en què la persona o el grup, davant de personal del museu, no poden expressar una opinió sincera. Aleshores és recomanable que s'abstinguin d'assistir-hi i ho deixin completament a mans d'un avaluador extern.
- Caldrà fer sempre l'anàlisi i la comunicació dels resultats informant per categories (grups d'interès) i no per persones concretes, per garantir la confidencialitat. Altres coses a tenir clares a l'hora d'informar dels resultats són les següents:
 - El que s'obté de les consultes són opinions i percepcions, no són necessàriament fets o dades objectives. Algunes percepcions poden reflectir aspectes del passat que ja s'han superat, però que encara es mantenen vius en les percepcions, i això pot ser un motiu que freni la implicació o la visita al museu. Per tant, el que importa és identificar les percepcions i l'impacte que tenen en la implicació de les persones i dels grups amb el museu, independentment de si els fets són reals.
 - En la recerca qualitativa s'obtenen algunes opinions molt personals, individuals, que reflecteixen el pensament d'una

petita minoria, i en l'informe de l'avaluació cal deixar clar que no tothom pensa igual. Alhora cal remarcar quines opinions són generalitzades i compartides per diverses fonts.

- A l'hora de redactar els resultats, és interessant informar per categories de grups d'interès i després ordenar els resultats pels temes clau que han sortit (o les preguntes), amb una frase o dues interpretatives que resumeixin els resultats, acompanyades de cites literals o paràfrasis, que reflecteixin el que els entrevistats han dit realment. Cal ordenar els temes de més citats a menys.

[Recerca sobre la situació de partida]

Pas 6. Diagnosi

Un cop autoavaluada la situació interna del museu, recollides les dades dels darrers anys que aporten indicadors bàsics, identificats els temes clau de l'entorn i les tendències que poden impactar el museu en els propers cinc o deu anys, conegudes les percepcions, les necessitats i les expectatives dels grups d'interès del museu i explorat un ventall de possibilitats amb la participació d'altres, s'haurà obtingut un bon retrat de la situació del museu i del context en què opera. Ara és l'hora de treure conclusions que ajudin a informar els propers passos, consistents en l'articulació de la visió i la definició dels objectius estratègics.

Durant la generació de resultats de les recerques, és útil anar confeccionant una llista de temes crítics, i preparar un informe que els organitzi tant per la font d'on han sortit, com per la funció museística. Els temes crítics són aquelles situacions que, quan s'abordin, posaran el museu en el bon camí. Amb aquest informe de temes crítics sobre la taula, l'equip té ara la tasca de prioritzar-los i seleccionar aquells que tenen una importància decisiva per al futur del museu (si és possible un grup reduït, d'entre cinc i deu temes). Cada museu té els seus temes

crítics particulars, però alguns que són habituals als museus tenen a veure amb l'ampliació de públics, la sostenibilitat econòmica, les relacions amb la comunitat local, la millora de l'experiència de visita o l'actualització de museografies.

La discussió d'aquests cinc o deu temes més crítics escollits porta a la formulació d'estratègies. Aquests temes, i d'altres que tenen a veure amb oportunitats o amenaces de l'entorn, es poden organitzar i analitzar en un DAFO (fortaleses, febleses, oportunitats i amenaces). Per a cada element (D-A-F-O), és bo fer-ne una breu descripció, reflexionar-hi estratègicament i pensar en accions que es podrien incloure en el pla d'acció.

Per pensar estratègicament, cal considerar que:

- Les fortaleses s'han de capitalitzar, cal treure'n profit.
- Les febleses s'han d'apuntalar, perquè deixin de ser febleses.
- En les oportunitats, s'hi pot invertir.
- Les amenaces s'han de tenir presents.

Les reflexions del DAFO es poden portar més enllà, mitjançant preguntes com les següents:

- Com es poden utilitzar les fortaleses per aprofitar les oportunitats?
- Com es poden utilitzar les fortaleses per disminuir l'impacte possible dels riscos o les amenaces?
- Com es poden superar les febleses que impedeixen que puguin aprofitar-se les oportunitats?
- Com es poden afrontar les febleses perquè no acabin fent que les amenaces siguin una realitat?
- Com es poden transformar les febleses en fortaleses, i les amenaces en oportunitats?
- Com es poden afegir noves fortaleses i oportunitats a les que ja es tenen?

QUINES SÓN LES **FORTALESES** DEL MUSEU?

Exemples:

- Riquesa de la col·lecció.
- Bona reputació, de rigor.
- Equip humà compromès.
- Suport de la comunitat.

QUINES SÓN LES **FEIBLESES** DEL MUSEU?

Exemples:

- Falta de recursos.
- Pèrdua d'autonomia.
- Poca comunicació.
- Alt percentatge del fons sense documentar.

QUINES **OPORTUNITATS** OFEREIX L'ENTORN?

Exemples:

- Col·laboracions i aliances estratègiques.
- Desenvolupar públics.
- Una política municipal determinada, amb suport econòmic.

QUINES **AMENACES** AFRONTA EL MUSEU?

Exemples:

- Pressupostos públics minvants.
- Competència creixent d'oferta d'activitats culturals i opcions de lleure.
- Pèrdua de pes del museu a l'agenda política.

Taula 3. DAFO.

Amb la diagnosi, l'equip del pla estratègic o el grup motor passen dels problemes a les estratègies. Altres exercicis que ajuden en aquesta transició són la comparació i el *benchmarking*, la discussió d'escenaris possibles de futur, i una jornada de discussió i síntesi (retir, fora de l'entorn quotidià).

Amb el *benchmarking* es busca informació de museus o altres equipaments de referència, que hagin resolt de forma exemplar els temes crítics o reptes més importants per al museu. D'altra banda, la construcció de diferents escenaris de futur, com a resultat de l'aplicació de diferents estratègies, també facilita la presa de decisions, que potser s'han de dur a terme en el marc del *retir*.

Suggeriments

- El resum de l'anàlisi l'ha de fer la persona responsable de liderar i coordinar el procés. La selecció final de temes crítics i el DAFO, al contrari, és millor fer-los en grup, en el marc de l'equip del pla, del grup motor, o com una trobada general que pot incloure tot el personal i també els grups d'interès, perquè l'important és estimular la conversa i la reflexió per generar estratègies.
- En el DAFO, les fortaleeses i les febleses es veuen com a factors interns, mentre que les oportunitats i les amenaces sovint s'entenen com a influències externes.
- En el *benchmarking* se selecciona un nombre de museus que destaquen per les bones pràctiques en aspectes que són crítics per al museu i que s'estudien cercant dades i fent entrevistes o visites.
- En el document del pla estratègic, només cal incloure-hi un resum dels temes clau. Tots els detalls de la fase de recerca (les fonts consultades, els documents de resultats generats, etcètera) s'haurien d'incloure com a annexos.

[Nota: en el capítol següent, Olga López aprofundeix el mètode DAFO, prenent-lo com a punt de partida per a la definició dels objectius estratègics.]

[Definir el marc estratègic]

Pas 7. Revisar o definir el propòsit (la missió)

Un cop obtinguda una bona comprensió del context organitzatiu i de l'entorn, és el moment de revisar o pensar la missió del museu i de formular una visió de futur. Fer-ho en aquest punt permet que la missió i la visió reflecteixin el paper que el museu vol fer en aquest entorn.

La missió és una definició conceptual, formal, del que és el museu, el seu propòsit i la seva raó de ser. Descriu, de forma breu, el perquè de la seva existència, què fa i per a qui ho fa. Destaca el que el fa

especial, el que el distingeix, la seva essència. També parla de quins beneficis aporta a les persones i a la societat en general.

Les funcions de col·leccionar, conservar, fer recerca o exposar no justifiquen per si soles l'existència d'un museu. Moltes missions del museu segueixen, mimèticament, la definició de museu de l'ICOM (de 2007). Una bona missió s'orienta cap a l'impacte social, explicita el valor que aporta a la nostra societat, i no només explica les funcions del museu. Cal fer la transició de pensar que el museu va «sobre alguna cosa» (un tema, un patrimoni...) a pensar que existeix per a algú, com deia Weil (1999).

Una declaració de missió ben expressada, ben escrita, és una eina de gestió i de governança important. Serveix de referència per guiar l'acció, tant les estratègies com el treball diari, del museu.

Avui dia tenir una missió formal és, en altres països, un requeriment dels processos d'acreditació de museus. A Catalunya encara no es demana, però és una molt bona pràctica a seguir.

Redactar la missió (i la seva extensió en uns valors i una visió) és una de les tasques més importants del procés de planificació estratègica. Hi ha museus que ja en tenen una, i caldrà revisar-la per valorar si encara reflecteix la realitat i la voluntat de propòsit del museu, orientant-la a l'impacte social si no ho està. D'altres tenen una definició de les finalitats, en un document fundacional o en un mandat, que també caldrà revisar, i molts d'altres no en tenen cap, i caldrà desenvolupar-la.





A l'hora de formular la missió, cal respondre a quatre preguntes fonamentals:

- **PER QUÈ?** Quin és el nostre propòsit? La nostra raó de ser? Què volem aconseguir? Quina diferència fem a la societat?
- **QUÈ FEM?** Quins són els paràmetres de la nostra actuació?
- **PER A QUI HO FEM?** A qui servim? Quin impacte volem tenir sobre ells?
- **COM HO FEM?** Com hi interaccionem? Quins mètodes de treball utilitzem per aconseguir aquest impacte? Mitjançant quina activitat?

Cada museu arribarà al seu text de missió de forma diferent, perquè els museus són diversos, cadascun té la seva història, la seva comunitat i els seus reptes particulars. A l'hora de posar-s'hi és important reunir la informació de partida, tenir una bona comprensió del que ha portat el museu a ser el que és en l'actualitat (la seva trajectòria) i també tenir clares les opinions sobre el museu, tant externes com internes, així com els interessos o les necessitats de la societat o dels grups d'interès. Un coneixement adquirit mitjançant les consultes i les anàlisis dels passos anteriors.

A l'hora de pensar la missió, cal tenir present, també, el model de museu social cap on va el sector: un museu que és part vital de la comunitat, que està ben connectat i implicat en la vida cultural, educativa, social i científica, i que, de forma col·laborativa, contribueix a abordar els reptes socials i ambientals del moment.

Alguns exemples de textos de missió:

 <p>Royal Botanic Garden Edinburgh</p>	<p>Exploring and explaining the world of plants for a better future. That's our mission. Without plants, there would be no life on earth. RBGE has been growing and studying plants for over 330 years, and so is perfectly placed to help document and conserve the world's diversity of plantlife.</p>
 <p>Museum of Science.</p>	<p>The museum's mission is to play a leading role in transforming the nation's relationship with science and technology.</p>
 <p>museu de ciències naturals de Barcelona</p>	<p>Generem i compartim coneixement sobre la diversitat i l'evolució del món natural, amb el propòsit de contribuir a conservar-lo i de crear una societat més informada, connectada i responsable amb la natura. Ho fem mitjançant la preservació d'unes col·leccions que són testimoni material del patrimoni natural de Catalunya, la recerca de la diversitat biològica i geològica, i unes experiències que estimulen l'exploració, l'aprenentatge, l'estimació, el gaudi, el diàleg i la participació entre el públic més ampli possible.</p>
 <p>MAC BA MUSEU D'ART CONTEMPORANI DE BARCELONA</p>	<p>El MACBA té per missió fer viure l'art contemporani i, amb una especial atenció, l'art contemporani català. Mitjançant la recerca, la generació de coneixement i la difusió, vol provocar el gaudi i l'interès per l'art i la cultura contemporània des d'una voluntat i incidència transformadora de les persones i la societat. El MACBA vol participar en la construcció d'una societat més lliure i amb esperit crític.</p>

Per avaluar si una missió és realment efectiva, és útil respondre a les preguntes següents:

- Transmet un propòsit rellevant per a la comunitat o per al públic? Quin?
- Mostra una connexió amb el món i amb les preocupacions del nostre temps?
- S'orienta explícitament cap al públic o cap a la comunitat o la societat?
- Identifica els públics? Com els anomena?
- Té un to inspirador? Transmet emoció? Fa voler donar suport al museu?
- Identifica alguns paràmetres (una àrea geogràfica, un període de temps, un tipus de col·lecció o abast)?
- Les activitats que fa concorden amb aquests paràmetres?
- Es diu com es portarà a terme el propòsit?
- És prou simple perquè qualsevol persona implicada en el museu pugui recordar-la i repetir-la?

Els conceptes expressats en la declaració de missió es desenvolupen amb textos de valors i visió:

- **MISSIÓ.** És el propòsit. L'essència. La singularitat.
- **VALORS.** Allò en què creiem, els principis que volem que guiïn la nostra actuació i el nostre comportament.
- **VISIÓ.** És futur. Un retrat que tothom pot visualitzar.

[Definir el marc estratègic]

Pas 8. Acordar una visió

Amb la recerca feta, i la missió revisada o definida, és el moment d'assolir un consens en la direcció de futur del museu. És el moment que l'equip del pla estratègic es posi a pensar on voldria veure el museu d'aquí a cinc o deu anys. Què es voldria que hagués assolit? Quina posició es voldria que tingués en la comunitat, o a la zona d'influència o al país? Què es voldria que estigués fent el museu, en aquell moment? Quins haurien de ser els seus usuaris? Amb quins valors organitzatius hauria d'estar treballant?

La visió és un punt en el futur: concret, detallat, que tothom pot visualitzar. És inspiradora. És una bola de vidre. És el retrat del museu funcionant de forma efectiva per realitzar la seva missió. Descriu el museu assolint el que entenem per èxit.

La visió és essencial en un procés de canvi. En primer lloc, perquè estableix una direcció de futur molt clara. Ajuda a estructurar el pla, en tant que els objectius estratègics i específics són una eina per avançar-la i fer-la realitat. En segon lloc, perquè motiva la gent a treballar envers aquesta direcció. En tota situació de canvi cal sortir de la zona de confort, i potser calen sacrificis, però si les persones creuen en una situació futura que serà millor que l'actual, estaran més ben disposades. En tercer lloc, perquè ajuda a coordinar i alinear les diferents àrees del museu, i també els grups d'interès. És aspiracional i, per tant, una bona manera d'aconseguir el compromís i la implicació de les diferents parts. Aporta claredat en les intencions i en les prioritats i ajuda a construir marca i posicionament. Cal comunicar-la molt bé, perquè motivi a crear el futur imaginat.


En resum, una visió ha de ser:

- **IMAGINABLE I CONCRETA:** retrat de com serem en un futur. Vívica, descriptiva.
- **DESITJABLE:** atractiva als interessos dels grups d'interès.
- **MOTIVADORA:** prou ambiciosa per forçar a sortir de les rutines.
- **APOSTA PER TENDÈNCIES:** pren partit o aprofita tendències clau.
- **VIABLE:** assolible a llarg termini.
- **CENTRADA:** prou clara per oferir guiatge en la presa de decisions i motivar l'acció.
- **COMUNICABLE:** fàcil d'explicar en cinc minuts.

La visió es pot definir amb una mirada externa, d'impacte social, o des d'una perspectiva interna o institucional. La primera posa l'atenció en com el museu, seguint la seva missió, pot influir o impactar en les vides dels visitants i dels usuaris, o en com pot ajudar a canviar la comunitat, la societat o el món. Explica quin conjunt de programes i serveis estarà fent servir el museu per fer-ho.

La segona, la perspectiva institucional, es pot centrar en com ha de canviar el museu per assolir la seva missió, o posar l'atenció en allò en què es vol que el museu destaquï com a referent o líder. Pot fer referència també a les formes de relació internes o externes, o a la infraestructura, la tecnologia o els recursos necessaris per avançar la missió.

Dos exemples de text de visió són els següents:



Mission
The mission of the Monterey Bay Aquarium is to inspire conservation of the ocean.

Vision: Inspiration and Action
Our mission is more urgent than ever before. Worldwide, the ocean is in peril, its wildlife and habitats threatened by an ever-increasing pace of human activity. We risk losing vital natural systems that sustain us all and are a source of livelihood and inspiration for humanity. We believe that humankind can turn this tide. We envision a world in which the ocean is healthy, and people are committed to protecting the integrity of Earth's life-sustaining natural systems. To make this vision a reality, we help people know more, care more and do more on behalf of the oceans. Our exhibits and programs introduce people from all walks of life to the wonders of the marine world, from Monterey Bay to the vast oceans beyond. As a leader in ocean conservation, we extend our impact by reaching beyond our walls to inspire the public and policymakers to act on behalf of the ocean.



Visió: els museus de Catalunya 2030
Expressa una ambició i un propòsit compartits pel Govern i pel sector.

El 2030...
Els museus de Catalunya preservaran el patrimoni i la memòria del país. Faran recerca, educaran i oferiran experiències que inspirin i estimulin la curiositat, l'esperit crític, l'aprenentatge i el gaudi. Projectaran Catalunya al món i mostraran el món a Catalunya. Estaran fortament implicats en la vida cultural, educativa, social i científica del país, seran ben valorats per àmplies capes de la societat, que els consideraran rellevants i necessaris. Com a institucions de servei públic participaran en la construcció d'un nou país. Seran instruments d'identitat, abordaran els grans reptes socials, culturals i mediambientals, i actuaran com a espais d'educació, de participació i debat, compromesos per fer una societat i un món millors.

Suggeriments

- Formular una visió de futur ha de ser un exercici de la ment i del cor, guiats pels somnis i no per les limitacions del moment. Pot començar amb la proposta d'una persona que escriu un relat, però caldrà implicar un grup de gent per debatre-la i enriquir-la, i per arribar a crear una visió compartida.
- Un exercici per començar a pensar-la pot ser el següent: en grups petits, de dues o tres persones, escriure un text narratiu curt sobre com es voldria que fos el futur del museu d'aquí a cinc o deu anys. Una història concreta i positiva, amb llenguatge evocador, que apel·li als sentits i les emocions, sobre el que es

voldria que passés en el futur, encara que ara no sembli possible. Com si fos un article de premsa del futur, publicat d'aquí a cinc anys, que parli molt bé del museu, de les noves iniciatives que ha emprès, del seu impacte en la comunitat i del lideratge del seu equip. Quin seria el titular? De què parlaria? Després caldria demanar *feedback* a altres persones, i veure quins són els consensos.

- Per arribar a una visió compartida també es poden emprendre processos més complexos i participatius. Potser són més factibles en organitzacions grans, ja que hi poden dedicar més recursos, però són aplicables a tots. Es poden utilitzar qüestionaris i documents de discussió per recollir opinions, o es poden fer tallers creatius per visualitzar la visió amb grups de persones, per exemple.

4. Reflexions finals

Fins aquí, els passos descrits han cobert la fase de recerca de la planificació estratègica, i la fase de definició del marc estratègic, parcialment. La primera busca obtenir un coneixement profund sobre el present del museu i recollir el ventall més ampli possible de perspectives i d'idees dels diferents grups d'interès, tant interns com externs. La segona està dedicada a pensar i decidir el futur òptim del museu i com arribar-hi. Aquesta segona fase s'ha cobert de manera parcial, amb l'abordatge de dos passos decisius en el procés, dedicats a revisar el propòsit o la missió, i a definir la visió del que el museu vol arribar a ser, per avançar i marcar una diferència en el món d'avui. En el capítol que segueix Olga López aborda els passos següents, per definir els objectius estratègics i els objectius específics, així com la fase següent, per operativitzar-los en un pla d'acció.

De la part tractada, en destaco la importància, a l'hora d'emprendre la definició de la visió i l'estratègia, d'utilitzar tot el que s'ha après

en la fase de recerca. Així s'obtindrà una estratègia basada en els actius, coherent amb els recursos disponibles, que abordi els temes crítics, satisfaci les necessitats de la comunitat, s'adapti a les forces de canvi i estigui informada per les bones pràctiques i les tendències museístiques. Tot això farà que l'argumentació de la necessitat del museu de créixer i desenvolupar-se sigui creïble i convincent, i, per tant, més fàcil obtenir els suports necessaris.

També subratllo la utilitat d'un plantejament de procés inclusiu, perquè reforça la capacitat de canvi del museu i la possibilitat de portar el pla a la pràctica. Planificar no és fàcil. No ho és el context, que està en canvi constant. No ho és el mètode, que és complex. Pocs museus, a més, disposen de les habilitats de lideratge i de pensament estratègic que requereix. Cal prospectiva, col·laboració, reflexió i diàleg en trobades amb gent molt diversa, flexibilitat i alhora disciplina, un treball sistemàtic. A més, aquest futur imaginat, concretat en l'estratègia, demana sortir de la zona de confort i acceptar el desconegut, cosa que també és difícil.

Tanmateix, si el procés ha sigut obert i col·laboratiu, s'haurà pogut construir un consens i un compromís. Això afavoreix esforçar-se i posar-hi les energies després, ja que les persones implicades se'l sentiran seu. A més, hauran après a pensar estratègicament, a incorporar la planificació i la visió de conjunt, a treballar de forma més transversal i col·laborativa, a comprendre el que fa sostenible el museu. Un bon pla no es pot quedar en un calaix. S'ha de considerar una prioritat. S'ha d'utilitzar, actualitzar i adaptar a les circumstàncies canviants, i anar fent un seguiment dels assoliments en un procés de direcció i planificació estratègica continuada.

Bibliografia:

- American Alliance of Museums (2012). *Developing a Mission Statement*. Alliance Reference Guide. Washington D. C.: American Alliance of Museums.
- American Alliance of Museums (2018). *Developing a Strategic Institutional Plan*. Alliance Reference Guide. Washington D. C.: American Alliance of Museums.

- Anderson, G. (1998). *Museum Mission Statements: Building a Distinct Identity*. Washington D. C.: American Association of Museums.
- Bryson, J. M.; Alstrom, F. K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. 2a ed. San Francisco: Josey-Bass.
- Catlin-Legutko, C.; Klinger, S. (2012). *The small museum toolkit: Leadership, mission and governance*. Lanham: Rowman Altamira.
- Catlin-Legutko, C. (2008). *DYI Strategic Planning for Small Museums*. American Association for State and Local History. Technical Leaflet #242. <http://download.aash.org/technical+leaflets/Tech+Leaf+242.pdf>.
- Durel, J. (2010). *Building a Sustainable Nonprofit Organization*. The AAM Press. American Association of Museums.
- Fischer, D.; Butler, L. (2004). *Strategic Thinking and Planning*. Washington D. C.: Museum Trustee Association.
- Fleming, D. (2006). «Leading the Modern Museum». *Study Series. 12. ICOM-INTERCOM*. Paris: ICOM. P. 30-32.
- ICOM-INTERCOM (2006). *Study Series núm. 12. ICOM-INTERCOM*. Paris: ICOM. http://archives.icom.museum/study_series_pdf/12_ICOM-INTERCOM.pdf.
- Janes, R. R. (2009) *Museums in a Troubled World. Renewal, Irrelevance or Collapse?* Nova York: Routledge.
- Kotler, N.; Kotler, Ph. (1998). *Museum Strategy & Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lord, B.; Lord, G. D. (1997). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel. Ariel Patrimonio Histórico. (5a ed. en castellà de 2010).
- Lord, B.; Lord, G. D. (2001). *The Manual of Strategic Planning*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Lord, G. D.; Markert, K. (2007). *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham, MD: Altamira Press.
- Lord, G. D.; Markert, K. (2012). *The Manual of Strategic Planning for Cultural Organizations*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Merritt, E.; Garvin, V. (2005). *Secrets of Institutional Planning*. Washington D. C.: American Association of Museums. AAM Professional Education Series.
- Ministerio de Cultura (2005). *Criterios para la elaboración de un plan museológico*. Madrid: Ministerio de Cultura. <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/pm/pm.html>.
- Museums Australia (1998). *Strategic Planning Manual*. https://mgns.org.au/wp-content/uploads/2019/01/CAN_1998_Strategic_Planning_Manual_1.pdf.
- Sáez, F.; Rodríguez, S. (2009-2010). «La planificación de museos en España: evolución reciente». *Museos*. es: 5-6, p. 262-287. Ministerio de Cultura y Deporte. Subdirección General de Museos Estatales. <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/mes/revista-n-5-6-2009-2010.html>.
- Suchy, Sh. (2004). *Leading with Passion: Change Management in the 21st-Century Museum*. Walnut Creek, CA: Altamira Press.
- Weil, Stephen E. (1999). «From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum». *Daedalus*, 128, 3: 229-258.





Planificar pas a pas. Apunts metodològics des de l'experiència*

Olga López Miguel

Museòloga

1. Una mica d'història...

L'any 2008, el Museu Marítim de Barcelona es trobava en un moment especialment rellevant de la seva llarga trajectòria. S'iniciava la darrera fase de la restauració de les Drassanes Reials de Barcelona, el complex monumental que, vora mar, n'acull la seu quasi des del moment fundacional d'aquest equipament museístic, el 1936 (Garcia Domingo, 1996).

S'acabava de signar l'acord institucional que permetria la finalització de la restauració del conjunt arquitectònic, i d'aquesta manera el museu i l'equip tècnic que el formava es preparaven per afrontar un repte que anava molt més enllà d'una intervenció sobre les pedres centenàries de les Drassanes: s'endinsava en la transformació d'una institució museística amb una llarga trajectòria de servei a la ciutadania a través de la salvaguarda i la difusió de la cultura i el patrimoni marítims.

Per al conjunt de professionals que el vam viure, aquell moment va ser el desencadenant d'un procés de canvi, el punt de partida d'una mena de *refundació*, el minut zero d'una cursa que ens conduiria a l'assoliment d'un nou Museu Marítim de Barcelona, en consonància amb les exigències i els reptes dels museus del segle XXI.

Els primers passos s'havien fet, però, uns anys abans; pel que fa a la museografia, durant els anys noranta es van succeir diversos encàrrecs

* Aquest capítol recull la descripció del procés de planificació estratègica i les metodologies aplicades en les fases ulteriors a les que es descriuen en el capítol elaborat per Margarida Loran en el present volum. (Nota de l'autora)

amb la finalitat de reformar-la de forma integral, tot i que no es van materialitzar, i tres remodelacions parcials de l'exposició permanent del museu, entre les quals cal destacar pel seu impacte i caràcter innovador *La gran aventura del mar*. Van ser uns projectes i unes intervencions que van configurar una trajectòria sincopada que calia abordar des de la perspectiva de la globalitat i la temporalitat llarga i no de la visió a curt termini i la resolució de problemes de forma parcial.

Però el desmuntatge de l'exposició permanent per procedir a la restauració de l'espai que ocupava en el sector central de les Drassanes va oferir una oportunitat d'or per rellegir la temàtica i les col·leccions del museu amb una mirada nova, construïda des de la reflexió interna i l'entorn canviant, que ja havia requerit aquesta transformació a través de diversos mitjans, entre els quals caldria destacar els duts a terme per l'equip de Mikel Asensio i Interpretart.

Així doncs, el museu va decidir anar una mica més enllà i proposar una nova lectura del programa arquitectònic de l'edifici i, sobretot, de la seva imbricació amb el context urbà, alhora que redefinia també una nova relació dels visitants amb el coneixement del medi marítim i amb els serveis que oferia com a equipament cultural, plasmades en el projecte PORTA-PONT-PORT, els autors del qual van ser els equips BOPBAA Arquitectes (Josep Bohigas, Francesc Pla i Iñaki Baquero) i AV62 Arquitectos (Victoria Garriga i Toño Foraster).

El desenvolupament d'aquest nou projecte museogràfic va constituir un laboratori excepcional. Va permetre posar de manifest la necessitat de reformar estructures en el si de l'organització per fer front no només a conjuntures específiques sinó a un nou paradigma que s'estava gestant: un museu que plantejaria nous desafiaments pel que feia a la viabilitat econòmica i a la sostenibilitat i que es relacionaria amb el seu entorn en base a una visió que assumia els principis de participació, accessibilitat, proximitat i excel·lència.

Aquesta presa de consciència va ser el desencadenant d'una sèrie de processos que es van dur a terme en paral·lel a la configuració de la

proposta museogràfica i que es van centrar en la gestació d'un canvi organitzatiu que intentava adaptar les estructures del museu als nous eixos d'actuació i que es va treballar en dues vies diferents.

La primera fou un nou pla organitzatiu, que es va elaborar durant el 2010, conjuntament amb l'empresa Deloitte, amb la finalitat d'identificar les àrees de millora organitzativa per assolir amb més eficàcia els objectius estratègics de la institució, i que contenia propostes o alternatives de reorganització funcional de caràcter pragmàtic, ja que tenien en compte el context del moment –la situació de la institució des del punt de vista jurídic, la composició de l'staff quant a nombre, categories i perfils professionals– i, sobretot, les necessitats previstes en el nou escenari que es perfilava amb la implantació de la reforma. L'estudi, mitjançant una anàlisi detallada de la situació del moment, determinava les necessitats organitzatives requerides per a una bona conducció del procés de canvi i reflexionava sobre diverses alternatives d'escenaris organitzatius futurs, identificant oportunitats i obstacles derivats de cada una d'elles. Les propostes apuntaven cap a la restricció de les àrees gerencials i d'administració als àmbits que els eren inherents; la reducció de l'spam de control en les àrees amb nivells baixos d'autonomia i l'*horitzontalització* de l'organització com a mitjà per eliminar els obstacles per a la coordinació i la col·laboració; es proposava com a alternativa una estructura més descentralitzada, amb un marcat empoderament de les àrees tècniques i la creació d'una oficina de projectes que coordinés els equips creats *ad hoc* per al desenvolupament de programes que se succeïrien en el procés de transformació.

La segona línia de treball va ser el desenvolupament d'un pla estratègic de gestió, un estudi realitzat el 2012 per l'empresa Transversal, amb la finalitat de definir un model de gestió basat en la cerca d'una major eficiència econòmica, cultural i de posicionament institucional, que es pretenia que aportés un major coneixement de la institució, un canvi de mentalitat en el conjunt de l'estructura, la

millora de les funcions culturals i la consciència de les potencialitats de la institució. També hauria d'aportar predictibilitat d'escenaris futurs, indicadors i instruments d'avaluació i la identificació d'oportunitats de millora.

Finalment, es va impulsar l'elaboració d'un pla estratègic 2014-2018. La finalitat d'aquest pla era l'establiment de les línies estratègiques d'acció per al període immediatament posterior a la inauguració de la nova exposició permanent del museu, amb la finalitat d'estendre la visió i els valors que s'havien materialitzat en la proposta museogràfica –participació, innovació, accesibilitat, sostenibilitat i proximitat– al conjunt dels eixos d'actuació del museu.

I així va començar l'aventura...

2. Els primers passos

La planificació estratègica té molt de desafiament i aventura. Ens força a endinsar-nos en un terreny que sovint és lluny de la nostra *zona de confort*, ens obliga a afrontar la nostra realitat, disseccionar-la amb esperit crític alliberat d'idees preconcebudes, sense amagar febleses, amb un cert distanciament i de manera obertament sincera. Tot un repte.

Per aquest motiu és fonamental el compromís del conjunt de l'organització i dels seus màxims responsables. Un procés com aquest, que per moments pot resultar *traumàtic*, ha de tenir el suport de totes les persones que hi participen, que han d'assumir certes regles del joc (el respecte a la discrepància, l'acceptació de la crítica constructiva, la necessària actitud proactiva, oberta i participativa).

Amb això, però, no n'hi ha prou. Són claus un bon acompanyament, una base metodològica sòlida i l'afany col·lectiu d'assolir les aspiracions expressades en la visió de l'organització. De la mateixa manera, és fonamental determinar l'abast de la planificació. Sovint els plans

estratègics aspiren a dibuixar un full de ruta del conjunt de l'organització per arribar a materialitzar la imatge ideal de l'equipament i les polítiques que desenvolupa, i, en conseqüència, abasta tota la institució.

Però la planificació estratègica és, essencialment, un mètode per facilitar la presa de decisions, fonamentalment a mitjà i llarg termini; és «la concreció metodològica d'una forma d'analitzar la realitat i orientar-se cap al futur: conèixer com som per decidir, entre les diferents possibilitats d'evolució que tenim, com volem ser un cop transcorregut un període determinat de temps i fer allò que cal fer per arribar-hi de la manera més adequada als nostres interessos» (Bonet, s.d. b: 3).

En conseqüència, en tant que metodologia, és aplicable a qualsevol línia d'actuació de la institució que vulguem repensar; qualsevol àmbit de treball del nostre equipament pot ser sotmès a un procés en el qual, a partir d'un diagnòstic, determinem un seguit d'objectius coherents amb un escenari de futur possible i desitjat, i dissenyar les diferents vies que cal seguir per assolir-los. En el cas del Museu Marítim de Barcelona, l'elaboració del pla estratègic responia a la necessitat d'afrontar el repte de gestionar la primera etapa d'una trajectòria que havia de veure's impactada per la transformació física i conceptual de l'equipament.

Els primers passos van consistir a constituir un equip humà que impulsés i formalitzés el pla estratègic. Es va formar un equip de treball dedicat a conduir el procés en què participaria el conjunt de l'organització, a vetllar pel rigor metodològic i a redactar els documents que recollirien el procés i en contindrien les conclusions. En el cas del Museu Marítim de Barcelona, la complexitat de l'organització i les dimensions de l'equip humà van permetre assignar dues persones que, de forma exclusiva, es van dedicar a la conducció del procés i que van comptar amb l'acompanyament d'una persona aliena al museu, que va aportar coneixements experts

sobre l'aplicació de les metodologies de planificació estratègica que es volien adoptar.

Constituint l'equip nuclear de treball, la primera tasca va consistir a determinar l'abast del pla estratègic, és a dir, en quines línies d'actuació del museu es volia incidir mitjançant la planificació estratègica. Per aconseguir-ho es van definir els *eixos estratègics* del pla.

Per afrontar aquesta primera tasca es disposava de la informació continguda als esmentats estudis de Deloitte i Transversal, i d'un altre, encarregat a l'equip Ros D&P el 2009, que consistia en una diagnosi de l'entorn i una proposta d'estratègies de desenvolupament del nou MMB. Atenent la informació continguda en els informes previs que es tenia, es van establir cinc eixos estratègics:

- *L'acció patrimonial*, a través de la generació o la revisió de les polítiques relacionades amb la gestió del patrimoni (adquisicions, documentació, conservació preventiva, restauració, gestió de fons i col·leccions). En alguns casos, es tractava d'una actualització de polítiques ja definides, en vista dels canvis dels darrers anys i dels que es preveïen en el futur immediat.
- *La difusió i la interacció*, entenent aquest camp com la relació amb els públics del museu atenent les necessitats plantejades per diferents intel·ligències i habilitats. També en aquest camp s'havien desenvolupat ja algunes experiències de sistematització que s'estaven sotmetent a revisió en vista del nou escenari que es dibuixava després de la inauguració d'un museu que havia d'obrir les portes de nou el 2014.
- *L'educació i el coneixement*, millorant les dinàmiques impulsades els anys previs. L'acció pedagògica i la recerca havien estat dos camps d'atenció prioritària de l'equip tècnic; els resultats s'havien traduït en la fidelització de la demanda, la creació d'estructures de cooperació amb universitats i altres institucions, i el reconeixement del museu com a centre de recerca. El repte

consistia a consolidar i ampliar les actuacions desenvolupades fins al moment, situant el patrimoni i la cultura marítima en el centre de tots els programes desenvolupats per l'organització.

- *El territori i la societat*, a través de la potenciació del rol del museu com a frontissa entre la ciutat i el mar; ampliant la influència en l'entorn urbà immediat i reforçant el lideratge que exercia des de feia anys a les xarxes de cooperació nacionals i internacionals. Igualment, es volien enfortir les línies d'actuació ja iniciades en matèria de responsabilitat social i proximitat, que havien rebut el reconeixement públic i havien posicionat el museu com a referent.
- *L'excel·lència*, tant en els processos com en els productes; els esforços desenvolupats en aquest camp haurien de conduir a la potenciació de l'eficiència de l'estructura de l'organització, tant pel que fes referència als circuits i processos de treball tècnic com als productes relacionats amb l'essència mateixa del museu, el coneixement i la seva difusió.

Val a dir que cada organització ha de determinar els eixos estratègics del seu pla estratègic en funció dels propòsits que pretén assolir en endegar aquest procés. Tanmateix, si es vol dissenyar una actuació sobre el conjunt integral de l'organització, es disposa d'una molt bona guia per fer-ho en la memòria metodològica elaborada pel CoNCA per a l'avaluació estratègica dels equipaments nacionals (Auladell, 2014, 41-46). És ben cert que aquesta classificació ha estat definida amb la finalitat d'avaluar les organitzacions, però pot resultar útil a l'hora de categoritzar el conjunt de línies de treball que sovint hi trobem i proporciona una ontologia aplicable a qualsevol equipament, independentment de la seva complexitat i dimensió.

Els eixos estratègics definits en aquest cas s'agrupen en dues categories: els anomenats eixos d'eficiència o d'optimització de la gestió, i els eixos d'eficàcia o d'assoliment d'objectius. Deixant de banda el criteri de classificació establert, que està, com és evident, directament relacionat amb la finalitat avaluadora de la proposta,

si es repara en els àmbits de treball definits, aquests podrien constituir una bona proposta de definició d'eixos estratègics per a una planificació integral.

Els primers, els eixos d'eficiència o d'optimització de la gestió, agrupen àmbits relacionats amb la gestió de l'equipament, en els quals el rendiment de les diverses operatives i activitats prenen una importància cabdal. Són la governança i la coordinació institucional; l'economia, el finançament i la gestió de la despesa de la institució; la seva estructura organitzativa i la interacció amb el sector cultural més proper a l'equipament; les activitats i els públics destinataris, i el paradigma digital, entès com la implantació de la digitalització en la generació, gestió i transmissió de productes i serveis.

Els eixos d'eficàcia o d'assoliment d'objectius s'estableixen per mesurar el grau d'èxit en l'execució i el resultat obtingut en relació amb els propòsits establerts en la creació de l'organització, i per als quals ha rebut el suport dels seus impulsors i màxims responsables. Els àmbits de treball o eixos estratègics que s'estableixen en aquesta categoria són la cohesió social –que agrupa les actuacions referents a l'accés a la cultura, a la diversitat cultural, a la cohesió social i a la integració cultural–; l'educació –que aplega l'acció adreçada a la millora de la capacitat receptiva, reflexiva i crítica de la ciutadania–; la internacionalització –la capacitat de projecció de l'equipament i l'obertura i permeabilitat en relació amb les expressions foranes–, i l'excel·lència, relacionada amb conceptes com la innovació, la gestió de qualitat, el reconeixement i el valor social de l'equipament o el prestigi intel·lectual i científic.

Sigui quina sigui la classificació que s'estableixi, definir els eixos estratègics resulta fonamental per a l'ordenació de la reflexió i per al control de qualitat del procés que s'endega. Generalment, aquesta tasca correspon a l'equip directiu que impulsa la iniciativa del pla estratègic, però la participació de l'equip tècnic de l'organització és del tot necessària: s'acostuma a dur a terme mitjançant sessions conjuntes de treball en el decurs de les quals s'analitza la situació

actual per conèixer i acotar la necessitat i l'abast del canvi, i s'inicia el procés de recollida d'informació.

Els productes que s'obtenen al final d'aquesta primera etapa del procés, a banda de la pròpia definició dels eixos estratègics que articularan el pla, són un seguit de *fitxes descriptives* en què s'aplega la informació més rellevant dels àmbits de treball, tant de caràcter quantitatiu com qualitatiu, que permetrà verificar les observacions contingudes a la diagnosi de l'organització que es treballarà mitjançant l'eina DAFO.

Les fonts consultades per a la seva elaboració són diverses: per donar suport a l'anàlisi de factors interns de l'organització és fonamental aplegar els estudis previs que hagi generat la institució –planificacions i projectes previs–, les memòries i els informes de gestió; pressupostos, balanços i informes financers, i treballs relatius a processos, procediments interns i manuals de funcions. És igualment necessària tota informació rellevant sobre el context de l'organització, estadístiques del sector i altres materials que ajudin a contextualitzar les actuacions rellevants de l'equipament en el període de temps anterior al moment d'inici dels treballs que es determini, tenint en compte la disponibilitat de dades que puguin ser comparables i parametritzables de forma coherent i fiable.

3. La diagnosi, pilar fonamental de la planificació estratègica

Conèixer l'organització a fons, analitzar-la i extreure'n conclusions són accions essencials en el procés de planificació estratègica. *L'anàlisi estratègica* és el procés mitjançant el qual s'identifica, recerca i analitza la informació clau –recollida en la fase que s'acaba de descriure– per definir les estratègies de futur. Aquesta definició podria induir a pensar que l'anàlisi per si sola pot definir una alternativa d'acció més eficient i eficaç, sense necessitat d'un procés

de presa de decisions. Alguns teòrics de la matèria com Lindblom (1991) han assenyalat que aquesta presumpció implicaria que l'anàlisi es caracteritza per:

- La univocitat de les conclusions o els resultats de l'anàlisi estratègica.
- La seva fiabilitat tenint en compte que està fonamentada en conceptes i teories científics, i perquè inclou totes les dades descriptives de la realitat.
- L'equilibri perfecte entre els interessos i els valors de tot l'horitzó destinatari de les actuacions de l'organització.
- La suficient inversió de recursos i temps per analitzar tota la realitat.
- La identificació exacta del/s problema/es i de les necessitats dels destinataris i usuaris dels serveis que s'avaluen.

Però aquestes característiques no es compleixen rigorosament i, per tant, s'ha d'entendre l'anàlisi estratègica «com un instrument de suport que permetrà estudiar els aspectes clau per al desenvolupament de la missió i la visió de l'organització i de les polítiques públiques derivades» (Bonet, s.d. a: 3).

Un dels instruments fonamentals per a dur a terme aquesta anàlisi és l'eina *DAFO*. Es tracta d'un instrument d'anàlisi estratègica que serveix per determinar els factors interns i externs que poden afavorir (fortaleses i oportunitats) i dificultar (debilitats i amenaces) el desenvolupament d'un projecte, i permet disposar d'un element per a la presa de decisions basat en un estudi detallat de la situació –punt de partida que afecta el projecte.

Les *fortaleses* són els factors interns d'una organització que poden facilitar l'obtenció de bons resultats o esdevenir un avantatge competitiu; representen les seves potencialitats i s'associen a determinades característiques, positives, que permeten assolir els objectius que es fixin en el projecte.

Les *debilitats* són aquelles característiques de l'organització que la situen en una posició de desavantatge per assolir els objectius desitjats, que poden limitar la bona marxa i la capacitat d'actuar: limitacions, obstacles, barreres internes que tallen el desenvolupament i que és necessari eliminar o reduir.

Les *oportunitats* es poden definir com aquells factors de l'entorn que poden representar per a l'organització un avantatge o una possibilitat per millorar el funcionament, la rendibilitat i els resultats de la institució, ja que potencien les fortaleses i permeten explotar-les al màxim.

Les *amenaces*, per contra, són aquells elements del medi, externs a la institució, que poden afectar negativament la consecució dels propòsits plantejats, esdevenint obstacles o riscos que caldrà identificar, neutralitzar o eludir.

La realització d'un DAFO pot resultar una tasca notablement complexa, per la qual cosa resulta de molta utilitat identificar els aspectes que analitzarem en cada un dels eixos estratègics que hem determinat per al pla estratègic que s'està elaborant. L'establiment de *dimensions d'anàlisi* ajuda a classificar i ordenar les observacions que abocarem a aquest instrument d'anàlisi. A títol orientatiu, per a les fortaleses i debilitats, les dimensions d'anàlisi que s'establiren en el pla estratègic del Museu Marítim de Barcelona van ser:

- Recursos humans. Anàlisi de l'estructura jeràrquica i funcional de llocs de treball, les competències professionals necessàries per desenvolupar-los, així com els perfils professionals i les habilitats i capacitats del personal que els ocupa.
- Recursos econòmics. Anàlisi de la disponibilitat econòmica per assumir els deutes contrets, així com per portar endavant projectes en cadascun dels eixos. Dins d'aquesta dimensió s'inclouran les limitacions de despeses que existeixen o les obligacions de despesa. Així mateix, s'inclou l'existència o no de patrocinadors.

- Recursos materials. Anàlisi de les infraestructures, els equipaments informàtics i de software disponibles, els mitjans i les eines existents per desenvolupar les funcions del museu.
- Processos de treball. Anàlisi dels serveis que s'ofereixen a la ciutadania i com es presten, incloent no només l'atenció al públic sinó els procediments interns de treball.
- Resultats assolits. Anàlisi dels èxits assolits, els temes crítics del passat, els reptes no aconseguits i les dificultats que van limitar l'acció i que poden afectar el present i el futur del museu.
- Sistemes de coordinació. Anàlisi dels mecanismes de *cooperació* entre àmbits, entre llocs de treball i entre nivells organitzatius (reunions de treball, grups de treball, etcètera); s'inclouen els sistemes de comunicació interns que afavoreixen el treball dins de la institució.
- Sistemes de seguiment i avaluació. Anàlisi de l'existència d'instruments de seguiment de l'acció i l'avaluació dels resultats assolits.

Pel que fa a les amenaces i oportunitats, es van definir les següents dimensions d'anàlisi:

- Marc institucional. Anàlisi del marc normatiu que afecta el museu i de les polítiques, estratègies, plans d'acció existents o previstos per part dels organismes públics internacionals, estatals i autonòmics.
- Economia. Anàlisi de la incidència sobre el museu de l'evolució econòmica del territori on s'ubica (reducció d'ingressos, possibilitats d'ampliar ingressos mitjançant subvencions, etcètera).
- Territori. Anàlisi de les potencialitats i/o limitacions derivades de la ubicació del museu, des d'una perspectiva local (accessibilitat al barri, mobilitat, espai per ampliacions, etcètera) com des d'una perspectiva estatal-internacional (connexions amb altres territoris amb museus semblants, etcètera).

- Societat. Anàlisi del teixit social que envolta el museu, des de la piràmide poblacional fins al teixit associatiu.

Cal assenyalar, però, que les dimensions d'anàlisi per avaluar l'entorn de les organitzacions es poden classificar també seguint altres categories:

Anàlisi extern del macroentorn (PEST), mitjançant aquestes variables:

- Político-legals: factors polítics i legislatius que regulen el sector i l'entorn en què es mouen, fiscalitat o aspectes financers.
- Econòmiques: factors de caràcter econòmic i financer que influeixen en l'oferta de serveis o el consum de productes.
- Socioculturals: factors relacionats amb patrons socioculturals, educatius o sistemes de valors.
- Tecnològiques: factors relacionats amb la inclusió de tecnologies en els sistemes productius i de consum.

Anàlisi extern del microentorn:

- La competència potencial (nous competidors i/o productes substitutius).
- La competència actual (la situació del sector, el posicionament, la diferenciació respecte de la competència). La capacitat d'influència de l'audiència (demanda concentrada o dispersa, hàbits de consum, coneixement de l'oferta o modes).

La decisió sobre qui ha de conduir un procés d'anàlisi estratègica és vital per a la qualitat del projecte que es vol desenvolupar. En organitzacions amb dimensions mitjanes i grans –en termes de recursos humans–, es tendeix a recórrer als equips interns, preferiblement acompanyats d'experts que garanteixen el rigor metodològic amb què cal dur a terme totes les etapes de la planificació. L'equip d'anàlisi ha de reunir els elements de l'organització que, per la seva capacitat, pels seus coneixements i per la seva experiència, siguin capaços d'analitzar de la manera més acurada possible les

dades quantitatives i qualitatives aportades per la documentació. En conseqüència, és fonamental identificar els agents interns de la institució que coneixen millor l'estructura, el funcionament, la trajectòria, els mitjans i els resultats que s'han obtingut fins al moment i, per tant, que poden dibuixar una imatge de la institució tan fidel a la realitat com sigui possible.

A aquest equip cal sumar-hi, en un procés d'informació qualitativa, altres elements que aportin dades especialment significatives mitjançant visions diverses sobre les realitats que s'estan analitzant: poden ser agents de l'organització que hagin estat rellevants en moments puntuals, o usuaris dels serveis que s'avaluen. En qualsevol cas, cal ser conscients que la *participació* dota de valor afegit l'anàlisi i les estratègies d'acció que es dissenyaran ja que, a partir de les seves aportacions, tant la capacitat diagnòstica com la identificació d'iniciatives i la viabilitat d'implementació es veuen enormement enriquides.

Quines tècniques es poden aplicar per canalitzar aquesta participació? El ventall és força ampli: des de sessions de treball grupals, aplicant dinàmiques de creativitat i participació com la pluja d'idees, el *brainwriting*, els «sis barrets per pensar» o el meta pla, fins a entrevistes en profunditat, enquestes o, fins i tot, tècniques de participació mitjançant l'aplicació de noves tecnologies.

En qualsevol cas, a l'hora d'abordar l'anàlisi estratègica és fonamental plantejar-se les preguntes correctes. A tall d'exemple, per identificar les fortaleces és útil plantejar-se qüestions com ara:

- Quins avantatges té la nostra organització respecte de la competència?
- Quin saber específic posseeixen els nostres recursos humans?
- Què fa bé la nostra organització?
- Quins aspectes de la nostra organització són innovadors?

En els casos de les debilitats, podem respondre a preguntes com:

- Què fem pitjor que la nostra competència?
- En quins processos no som eficients?
- Què dificulta la nostra adaptació al canvi?
- Quines innovacions no hem incorporat a la nostra organització?

Pel que fa als factors externs, podem identificar les oportunitats preguntant-nos:

- Quines tendències favorables presenta el nostre entorn?
- Quines demandes dels nostres públics no estan cobertes per la competència?
- Quins canvis legislatius o polítics que s'han produït poden afavorir el nostre sector?
- Quins hàbits de consum es preveuen que puguin afavorir el nostre sector?

De la mateixa manera, les debilitats respondran a qüestions com:

- Quins canvis es preveuen en els hàbits de consum que redueixen la nostra demanda?
- Quines tendències geogràfiques van en contra del nostre sector?
- Quina és la situació econòmica que pugui afectar negativament el nostre sector?

Alguns consells per fer un DAFO

- Intenta ser realista. No val la pena que ens enganyem.
- Defineix amb claredat l'objectiu en relació amb el qual es realitza l'anàlisi DAFO. Això ajudarà tant a l'anàlisi com a la presa de decisions.
- Tens problemes localitzant les teves fortaleces i les teves debilitats? Fes una llista amb les característiques fonamentals del teu centre i probablement trobaràs aquí les teves fortaleces i debilitats.

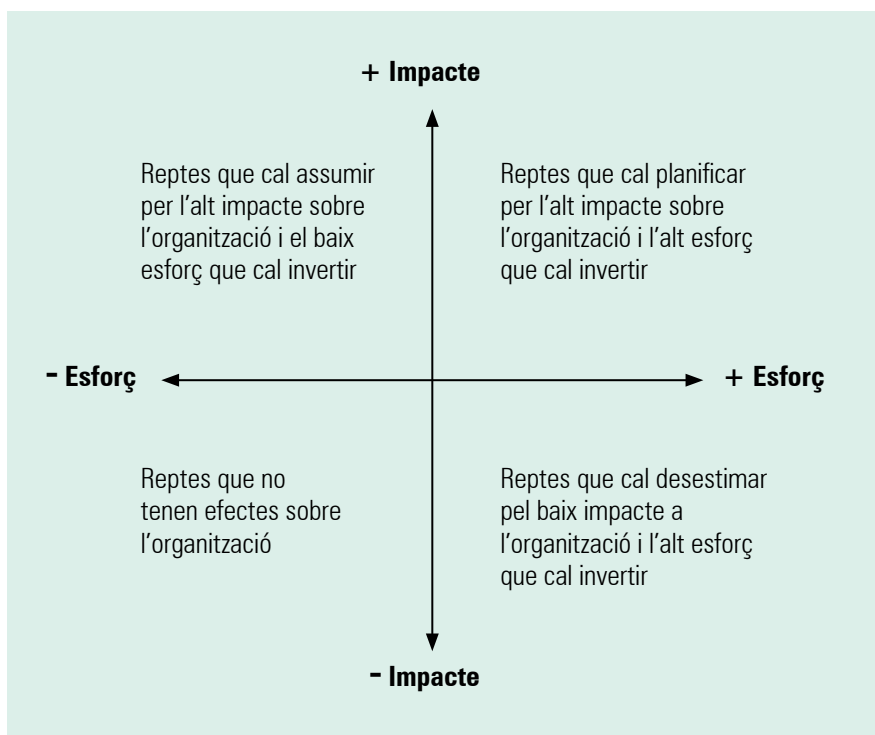
- Pensa també en quines són les debilitats i fortaleces que altres veuen en tu (usuaris, administració, companys i companyes d'altres centres); potser no siguin totalment ajustades però poden donar-te pistes per a l'anàlisi.
- Per localitzar oportunitats, pots intentar pensar quines són les fortaleces del teu equipament i si condueixen a alguna oportunitat, o bé si eliminant o reduint alguna debilitat s'obren noves oportunitats en el futur.
- De vegades pot ser útil començar pels aspectes positius (fortaleces-opportunitats).
- Es poden demostrar els teus enunciat? Que un enunciat sigui verificable és un signe de qualitat de l'anàlisi DAFO.
- Comença per una pluja d'idees però acaba l'anàlisi prioritzant cada factor com a pas previ al disseny d'estratègies de treball.
- El DAFO no és una predicció sobre el futur basat en el passat o el present, és simplement una anàlisi per ajudar-nos a definir estratègies de treball, que hauran de ser posteriorment avaluades.
- En el debat de quines són les amenaces i les debilitats d'un equipament pot ser que es tractin aspectes delicats de la vida de l'organització; serà necessari un bon ambient previ, molta confiança, tolerància i respecte perquè el diàleg es pugui establir lliurement i satisfactòriament.

Un cop es disposa del DAFO, la darrera tasca a dur a terme durant la fase de diagnosi de l'organització o de l'àmbit de treball entorn del qual gira el pla estratègic que s'està impulsant és *identificar i prioritzar els reptes* als quals ens enfrontem, és a dir, les debilitats i les amenaces més rellevants. Generalment, aquesta tasca es realitza en el marc d'una taula de treball eminentment directiva, en la qual pot participar, a més, l'equip responsable de la conducció del projecte.











L'eina fonamental per dur a terme aquesta etapa de la planificació estratègica és la *matriu de priorització*, que permet ordenar els reptes identificats segons l'impacte i l'esforç que suposa fer-los front.

Concretament, es pren en consideració l'*impacte*, tant intern com extern, de cada repte, en termes de la definició del valor i el cost públic, dels beneficis i els costos per als destinataris dels productes i serveis de l'organització, i, internament, la viabilitat o impossibilitat de l'organització per fer-hi front. Per fer aquesta valoració caldrà revisar principalment la missió, la visió i els valors de la institució, i les fortaleeses i debilitats que s'han consignat en el DAFO.

L'altra variable a tenir en compte és l'*esforç* per superar o mantenir-se davant el repte en termes d'inversió de recursos humans, materials i econòmics, i de valoració social. Per dur a terme aquesta valoració s'hauran de revisar les fortaleeses i les oportunitats de què disposem. Els gràfics 1 i 2 sintetitzen la mecànica de prioritització que cal adoptar i el resultat obtingut després d'aquesta.



Gràfic 1. Matriu de prioritització.

	Impacte sobre l'organització		Esforz per l'execució	
Repte 1	· Directe. Fa referència a un impacte elevat en el conjunt de l'organització		· Elevat	
	· Indirecte. Es tracta d'un impacte mitjà en el conjunt de l'organització		· Mitjà	
	· Nul. En aquest cas, no té gaire efecte en el conjunt de l'organització		· Baix	
Repte 2				
Repte 3				

Gràfic 2. Matriu de prioritació.

Arribats a aquest punt del procés, l'anàlisi estratègica que s'ha dut a terme ens permet establir els objectius estratègics que despleguen la missió i la visió definides, i serviran igualment per definir els objectius operatius del projecte, ja que posen en relació evidències singulars i molt concretes de la situació del museu.

4. Definir l'estratègia, una fase clau

Els *objectius estratègics* són els resultats específics a mitjà termini que l'organització cerca assolir mitjançant l'esforç intencionat i en el context dels reptes que ha posat de manifest el DAFO i de l'horitzó que hem definit a la visió.

Els objectius estratègics marquen fites parcials en el marc de l'objectiu general –visió–, que corresponen normalment a diferents

àmbits de treball dins de l'organització, però que són claus per assolir la imatge de la institució projectada en el futur, de la manera desitjable, és a dir, d'acord amb els valors de l'organització.

També proporcionen coherència en el procés de presa de decisions, indiquen les prioritats de l'organització i presenten la base per a la selecció d'estratègies.

Quan analitzem en profunditat el DAFO i els reptes identificats hem de considerar que:

- Les oportunitats que presenta l'entorn sobre aspectes, factors o components de l'organització que s'han definit com a fortaleses, cal interpretar-les com *potencialitats* sobre les quals cal orientar la definició dels objectius estratègics, ja que representen àrees on tenim les capacitats de generar importants beneficis per a l'organització.
- Les oportunitats que presenta l'entorn sobre aspectes que són considerats com una debilitat de l'organització representen *reptes* d'aquesta organització, ja que existeixen les condicions a l'exterior que permeten afrontar les debilitats, tant per superar-les com per pal·liar-les, de tal forma que es podrien arribar a eliminar o minvar els seus aspectes negatius.
- Les amenaces que presenta l'entorn sobre les fortaleses de l'organització representen *riscos* per a aquestes, ja que poden afectar els seus efectes positius, per la qual cosa cal prendre decisions que apunten a posar en marxa mesures que permetin protegir les fortaleses i blindar-les dels efectes nocius que les amenaces poden tenir sobre aquestes.
- Les amenaces que imposa l'entorn sobre els aspectes considerats com a debilitats de l'organització corresponen a la situació més complexa perquè representen *limitacions* sobre les opcions de decisió; aquestes queden circumscrites a qüestions relacionades directament amb la supervivència de l'organització i amb el

control, tant com sigui possible, dels perjudicis que planteja la situació.

Tenint presents aquestes premisses, la definició d'estratègies ha d'anar dirigida a:

	Oportunitats	Amenaces
Fortaleses	Usar les fortaleses per aprofitar les oportunitats	Emprar les fortaleses per evitar les amenaces
Debilitats	Superar les debilitats per aprofitar les oportunitats	Reduir al mínim les debilitats i evitar les amenaces

Les *estratègies de creixement o de potenciació* són aquelles que cerquen millorar la situació actual, és a dir, les que usen les fortaleses de l'organització per aprofitar les oportunitats que ofereix l'entorn. Hi predominen les accions enfocades a explotar les oportunitats i mantenir o reforçar les fortaleses.

Les *estratègies de millora* cerquen superar les debilitats de l'organització per poder aprofitar les oportunitats de l'entorn. Són estratègies de reorientació que aspiren a transformar la situació fent canvis que eliminin les nostres debilitats i creen noves fortaleses. En aquest tipus d'estratègies predominen les accions enfocades a corregir debilitats i explotar oportunitats.

Les *estratègies preventives* estan adreçades a evitar que empitjori la nostra situació actual, és a dir, minimitzar els efectes negatius de les amenaces aprofitant les nostres fortaleses. En conseqüència, les accions que es defineixen en aquest marc tracten d'afrontar les amenaces de l'entorn i consolidar les fortaleses de la institució.

Finalment, les *estratègies d'atenció preferent*, també dites *de supervivència*, busquen eliminar els aspectes negatius, tant interns com externs, que ens perjudiquen. En aquest tipus d'estratègies predominaran les accions adreçades a corregir les debilitats i a afrontar les amenaces.

Les preguntes clau per definir estratègies

Per definir una *estratègia de creixement*, la pregunta clau és:

Si potenciem la fortalesa F1, F2, F3... en quina mesura podem aprofitar millor l'oportunitat O1, O2, O3...?

Per definir una *estratègia de millora*, la pregunta clau és:

Si podem capgirar la debilitat D1, D2, D3... podrem aprofitar millor l'oportunitat O1, O2, O3...?

Per definir una *estratègia preventiva* la pregunta clau és:

Si potenciem la fortalesa F1, F2, F3... podrem neutralitzar l'amenaça A1, A2, A3?

Per definir una *estratègia d'atenció preferent* la pregunta clau és:

Si podem capgirar la debilitat D1, D2, D3... podrem neutralitzar els efectes de l'amenaça A1, A2, A3?

La definició dels objectius estratègics és una tasca, dins del procés, que recau en l'equip directiu de l'organització, que treballa a partir de les dades obtingudes mitjançant els processos participatius que s'han dut a terme durant la fase de diagnosi. En el cas d'organitzacions complexes, si s'ha constituït un equip redactor del pla estratègic, aquest pot elaborar una proposta d'objectius estratègics que, naturalment, haurà de ser validada per la direcció. Però també cal comptar amb el compromís del conjunt de la institució, i per això resulta fonamental la presentació d'aquests objectius, el seu debat i la seva assumpció col·lectiva, atès que defineixen un horitzó a mitjà i llarg termini que caldrà assolir amb la participació i el compromís de tothom.

Igualment, cal tenir en compte que el nombre d'objectius estratègics definits per a cada un dels eixos estratègics que abasta el pla ha de ser força limitat (1-3); per tant, cal formular-los de forma prou genèrica per abastar reptes més concrets que operin en la mateixa dimensió.

Definició d'objectius estratègics

A tall d'exemple, en el pla estratègic del Museu Marítim de Barcelona, concretament en l'eix estratègic de difusió i interacció, es van identificar els següents reptes o oportunitats de millora:

- Enfortir el valor de marca del MMB.
- Augmentar l'eficàcia i l'impacte de les accions de comunicació del museu.
- Millorar la presència del MMB en els entorns digitals.
- Establir una nova interacció amb les audiències a partir de la innovació de missatges, llenguatges i formats.
- Millorar la interacció amb les audiències mitjançant l'anàlisi i el disseny de noves estratègies de difusió.
- Renovar l'oferta expositiva i d'activitats aprofitant les potencialitats de la nova museografia.
- Racionalitzar l'ús dels espais per donar cabuda a totes les activitats i accions desenvolupades des del MMB.
- Ampliar l'espai de treball aprofitant les noves instal·lacions disponibles.

L'objectiu estratègic, a la vista d'aquests reptes, es va formalitzar d'aquesta manera:

- Projectar el nou MMB entre el públic català, espanyol i internacional emprant tots els canals disponibles, per garantir la interacció que permetrà enriquir els missatges i adequar els formats.

5. La materialització de les estratègies: els objectius operatius

En el procés de planificació estratègica, la concreció de les nostres aspiracions en termes temporalitzats i quantificables, que guiarà l'acció i, per tant, es desplegarà en unitats de programació, es du a terme mitjançant la definició dels *objectius operatius*.

Es poden definir com l'expressió dels resultats que l'organització pretén assolir en un temps determinat. També coneguts com a objectius SMART, han de tenir les característiques següents:

- S** *Específics*: És a dir, concrets i referits a aspectes controlables del projecte. Per tant, han de ser definits de forma clara i precisa, per tal de poder conèixer les seves implicacions.
- M** *Mesurables*: Han de poder expressar-se amb un índex numèric, ja que hauran de ser avaluats mitjançant indicadors. Cal recordar que, en gestió de qualitat, es diu que «allò que no es pot mesurar, no es pot millorar».
- A** *Assolibles*: Els objectius no poden ser idealistes, ja que això desmotiva i fa que els equips es qüestionin el sentit del seu esforç. Ara bé, tampoc no poden ser fàcilment realitzables, perquè aleshores no comportarà cap mèrit assolir-los. Això tampoc no motivarà l'equip.
- R** *Rellevants*: Entre tots els objectius possibles vinculats a una visió i una missió del projecte, s'han de seleccionar aquells que realment indicaran si el resultat final és el que es vol. Controlar objectius no rellevants implica dedicar-hi un temps innecessari.
- T** *Temporalitzats*: Tots els objectius han d'estar acotats temporalment i s'ha d'indicar quin és el termini que es té per aconseguir-los, d'acord amb la disponibilitat de recursos i amb els efectes que es volen aconseguir.

Els objectius operatius han de ser, igualment, *assumits pel conjunt de l'organització*, ja que han de generar el compromís de tothom que ha d'influir en l'assoliment, i *programables*, atès que han de comptar amb una planificació que identifiqui projectes i actuacions, calendaris i recursos necessaris.

Els objectius operatius responen a la classificació següent:

- *Resultats/Impacte*: adreçats a provocar un canvi en el lloc d'acció de l'àmbit de treball.
- *Estructura*: s'adrecen a l'optimització de l'ús dels recursos disponibles, interns a l'organització.
- *Procés*: per incidir sobre la seqüència d'accions, els sistemes de coordinació i col·laboració, i les activitats realitzades per l'àmbit i que impacten en el marc d'acció.

La definició d'objectius operatius ha de ser una tasca participativa i creativa. Per aconseguir una formulació que respongui a aquestes característiques és fonamental aplicar una metodologia dinàmica. En conseqüència, se solen establir mitjançant sessions de treball en grup, amb membres dels diferents col·lectius de l'equip humà implicats directament o indirectament en l'eix estratègic del pla que es treballa en la sessió, en les quals s'apliquen tècniques de treball com la pluja d'idees. Al final de la sessió s'han hagut de definir els objectius operatius que responen a cada objectiu estratègic, haver establert una priorització i haver identificat els indicadors que permetran la seva avaluació. Finalment, l'equip de redacció del pla realitza una reformulació per afinar la coherència respecte del conjunt de les formulacions i agrupar-los en unitats de programació.

La clau d'èxit en aquesta fase és a la *correcta formulació dels objectius*, atenent les característiques que han d'observar, i la seva *priorització*, perquè cal ser conscients de les capacitats de l'organització, els recursos disponibles i la viabilitat de les propostes. Pel que fa a la formulació, haurà de contenir una descripció detallada del que es vol assolir, haurà d'incloure una unitat de mesura i una temporalització.

Per prioritzar els objectius operatius que es formulen en el decurs de la sessió de treball, es poden adoptar diverses tècniques, basades en l'aplicació dels criteris següents:

- *Criticitat* de l'acció que supera un repte clau en termes d'urgència per a l'organització.
- *Viabilitat* per assolir l'acció en termes de capacitat de l'organització (econòmica, material i humana).
- *Oportunitat* per assolir l'acció amb major facilitat, per tenir una possibilitat alta d'obtenir recursos econòmics, suport social, institucional i polític, i la motivació i participació dels agents que han d'intervenir.

La valoració de cada un dels objectius operatius es pot formalitzar mitjançant l'establiment del nivell d'aquests factors per a cada objectiu (alt, mitjà, baix), conformant un quadre com aquest:

	Criticitat	Viabilitat	Oportunitat
Objectiu operatiu 1	Alta	Alta	Alta
Objectiu operatiu 2	Mitjana	Mitjana	Mitjana
Objectiu operatiu 3	Baixa	Baixa	Baixa

S'haurà de valorar quantitativament els resultats obtinguts per ordenar les accions. S'empraran escales, com mostra el quadre següent:

Criticitat	Viabilitat	Oportunitat
Alta +3	Alta +3	Alta +6
Mitjana +2	Mitjana +2	Mitjana +4
Baixa +1	Baixa +1	Baixa +2

Els objectius operatius obtindran una puntuació màxima de 12 i mínima de 4, que permetrà ordenar-los i obtenir una llista sintètica de les fites a assolir mitjançant els programes, projectes i actuacions que es determinin.

En el cas del Museu Marítim de Barcelona, la priorització dels objectius operatius definits en les sessions de treball es va realitzar aplicant els criteris i valors següents:

Impacte	Esforç	Criticitat
Alt +5	Alt -5	Alta x3
Mitjà +3	Mitjà -3	Mitjana x2
Baix +1	Baix -1	Baixa x1

Aquesta valoració es va dur a terme en una sessió de treball en la qual van participar representants de tots els col·lectius que componen l'equip del museu. Les persones que hi van participar, independentment del seu àmbit d'actuació, van formular diferents propostes, que es van debatre i puntuar de manera consensuada.

Els resultats de la sessió van constituir la matèria primera amb la qual l'equip redactor del projecte va entrar un altre cop en acció, ordenant-los de forma coherent per poder dissenyar els programes i projectes que haurien de conformar les actuacions del pla estratègic.

6. La programació de l'acció. Projectes i treballs operatius

A l'hora de passar a la programació d'accions tendents a l'assoliment dels objectius operatius que hem fixat en el pla estratègic, una de les primeres operacions que cal dur a terme és identificar la naturalesa de les accions.

És fonamental identificar aquells objectius que assolirem mitjançant el disseny i el desenvolupament de programes, projectes i activitats, i distingir-los dels que seran el resultat de la incidència sobre treballs operatius de l'organització. Els *programes* són conjunts de projectes i activitats que es planifiquen i es gestionen conjuntament per assolir un conjunt general d'objectius interrelacionats. Un *projecte*, en canvi, és un treball que una organització realitza un cop per obtenir un resultat únic. Té un inici

i un final concret i el resultat és diferent de tot el que l'organització ha produït o realitzat amb anterioritat. Els projectes apleguen diverses *activitats*, accions que es desenvolupen al llarg d'un projecte, amb una durabilitat, un cost i una assignació de recursos determinats i estan concebudes per assolir un resultat particular; poden ser dividides en tasques, es defineixen normalment com a part de processos i es documenten als procediments.

Al marge d'aquestes unitats de programació, hi ha el que anomenem *treball operacional*, el conjunt d'activitats contínues i repetitives que mantenen una organització. A grans trets, les característiques bàsiques d'uns i altres són les següents:

Característica	Projecte	Treball operacional
Semblances bàsiques	Planificats, executats i controlats. Realitzats per persones. Limitats pels recursos	Planificats, executats i controlats. Realitzats per persones. Limitats pels recursos
Objecte	Assolir objectius i completar-los	Mantenir l'organització
Temps	Temporals. Amb punts d'inici i final	Continus
Resultats	Producte, servei o resultat únic	Producte, servei o resultat no únic
Recursos humans	Equips temporals i dinàmics creats per acomplir les exigències del projecte	Equips funcionals que, en general, treballen en paral·lel a l'estructura organitzacional
Autoritat i coordinació del projecte	Si existeix, mínima autoritat directa o de línia	Normalment, autoritat directa i formal

Atès que en aquest volum s'inclou un capítol dedicat a la gestió de projectes, no dedicarem més atenció a aquesta fase de la planificació estratègica, centrada en el desenvolupament de les actuacions que ens conduiran a assolir els nostres propòsits i ens acostaran a la visió de la institució que hem formulat com una imatge projectada en el futur.

7. L'avaluació, darrera fase de la planificació estratègica

Dissenyem un pla estratègic, impulsem els programes i projectes que el conformen... I després? Com sabem si hem tingut èxit, si hem aconseguit el que cercàvem?

L'avaluació és una de les etapes més rellevants dels processos de planificació estratègica perquè proporciona les dades que determinaran la presa de decisions i les nostres actuacions posteriors, i ens indicaran en quina mesura estem en el camí d'assolir els objectius que ens hem fixat. És l'indicatiu més important per conèixer en quin grau la nostra organització ha millorat amb la implantació del pla estratègic que hem dissenyat i dut a terme, i com hem de continuar treballant perquè la visió que hem formulat esdevingui una realitat consolidada.

L'avaluació estratègica ha estat definida com un model metodològic aplicat a l'anàlisi d'equipaments culturals amb la finalitat de valorar l'adequació de les propostes a les necessitats de la societat, la consecució dels objectius establerts i l'aplicació correcta dels recursos disponibles. Se centra a avaluar i assenyalar possibilitats de millora a fi que es pugui assolir un estàndard de qualitat. Així doncs, cal ressaltar que la intenció de l'avaluació és analitzar les discrepàncies entre una situació desitjada o esperada i una altra d'existent i real per poder detectar-ne les possibles desviacions i corregir-les.

L'avaluació només ha de recollir la informació rellevant per prendre una decisió. És a dir, serveix per *il·luminar* les decisions sobre diferents alternatives possibles, per discernir quins són els processos que contribueixen als resultats esperats. L'avaluació és l'acció d'emetre judicis de valor, d'adjudicar valor o mèrit a un programa o intervenció, basant-se en informació empírica, recollida sistemàticament i rigorosament.

L'avaluació només té sentit en la mesura que serveix per prendre decisions concretes: no n'hi ha prou de conèixer els objectius de

l'avaluació: és fonamental entendre'n el context, tenir en compte els recursos que el programa ha utilitzat, analitzar-ne el procés i valorar-ne els resultats.

Si bé la majoria de vegades s'identifica l'avaluació amb una acció *a posteriori*, també es pot fer en la fase del diagnòstic, en la de programació i en la d'execució. Perquè l'avaluació estratègica no pretén només mesurar l'acompliment dels objectius estratègics i operatius que hem determinat; també valora el grau d'eficàcia en la gestió de processos que l'organització du a terme i l'aprofitament dels recursos, de qualsevol naturalesa, esmerçats en el desenvolupament de les actuacions, l'oferta de continguts i l'adequació al pla estratègic o programa corresponent, i l'impacte social i cultural de les accions i les estratègies dutes a terme.

Les tasques associades als processos d'avaluació estratègica van des de la identificació de les característiques de l'organització i les casuístiques que la determinen fins a l'anàlisi de la gestió amb paràmetres objectius, passant per la comprovació del grau d'assoliment dels objectius plasmats en el pla estratègic, la relació entre els continguts oferts, el retorn social i la inversió i la gestió dels recursos assignats o l'exploració de les vies i les possibilitats de millora.

Una bona avaluació ens ha de proporcionar la mesura de l'acompliment dels objectius predefinitos amb estàndards d'eficàcia i d'eficiència; la definició, amb paràmetres comparables i objectivables, de la gestió i execució dels objectius operatius assenyalats; la mesura de la rendibilitat social de l'equipament; la concreció d'uns indicadors que funcionin com a eina de seguiment i d'evolució de l'eficiència en properes etapes de la vida de la institució, i les recomanacions per a l'optimització i la millora contínua.

L'avaluació estratègica, en tant que procés de reflexió i millora, es basa en tres pilars: la planificació estratègica, de la qual hem

parlat a bastament, el sistema d'informació de l'organització i el sistema d'indicadors dissenyat per dur-la a terme.

La qualitat de l'avaluació depèn, en bona part, del *sistema d'informació de l'organització*, de com i per a què ha estat construït i quina qualitat presenta pel que fa a robustesa, abast i fiabilitat. La recollida sistemàtica d'informació resulta, en ocasions, massa feixuga per als equipaments patrimonials, que tenen problemes a l'hora d'accedir-hi i sobretot de gestionar-la de forma eficient, per manca de mitjans materials i de claredat de criteris de tractament de la informació. Cal, doncs, prestar atenció al disseny de procediments que permetin aplegar i gestionar dades de forma útil i eficaç, i a la provisió d'eines de gestió eficients; totes dues actuacions permeten aconseguir una informació de qualitat, més rellevant i fiable, amb costos més raonables per a les organitzacions. També és clau coordinar els criteris d'obtenció d'informació (què mesurem i com ho fem) i proveir-nos d'instruments per a la seva recollida.

L'altre pilar fonamental sobre el que es construeix l'avaluació estratègica és el *sistema d'indicadors* dissenyat per realitzar-la.

Els sistemes d'indicadors proporcionen instruments d'anàlisi que contribueixen a millorar el coneixement de l'estat de l'organització i, en conseqüència, la planificació i la valoració de les actuacions i les polítiques. La definició de sistemes d'indicadors hauria de tenir en compte algunes consideracions:

- La necessitat de cercar un acord sobre la rellevància de les constatacions que es pretenen valorar, és a dir, acordar què és el que cal avaluar i per a què.
- La definició clara dels indicadors i la major cura en la seva formulació, de manera que la generació de variables sigui fiable i comparable. En definitiva, una major atenció als aspectes metodològics, que sovint queden relegats a un segon terme.

- La coherència entre els sistemes d'indicadors i els sistemes d'informació que els han de nodrir. Sense aquesta connexió, uns i altres perden operativitat i resulten ineficaços.
- La conveniència d'acordar una bateria d'indicadors bàsics que assegurin la traçabilitat de l'impacte de les polítiques a mitjà i llarg termini i facilitin anàlisis de tendències.
- La determinació d'objectivar el màxim possible la mesura de les variables culturals, la qual cosa no significa, necessàriament, quantificar-ho tot a través d'indicadors d'aquesta tipologia.

La informació que aporten els indicadors ha de reunir determinades condicions:

- Ha de ser útil: l'indicador serveix per a la realitat que vol identificar.
- Ha de ser accessible: que es pugui obtenir directament de la informació tècnica d'ús en l'ens avaluat o en les fonts secundàries.
- Ha de ser entenedora: que reconegui de manera evident i sense ambigüitats el concepte d'interès.
- Ha de ser específica i concreta: en virtut d'una relació directa i prou restringida al concepte que volem identificar.
- Ha de ser fiable: amb el benentès que els resultats aportats concordin amb la realitat i s'ajustin exclusivament a les circumstàncies que es volen evidenciar.
- Ha de ser precisa i sensible: que amb un marge d'error verificat i ajustat sigui prou aprofitable per percebre les variacions relatives o absolutes que es produeixin.

Els indicadors transformen la informació obtinguda d'allò que s'està avaluant en un conjunt d'afirmacions i valors sistemàticament homogeneïtzats susceptibles de ser interpretats. A fi que la valoració aportï una informació que reflecteixi la realitat

d'allò avaluat, cal contextualitzar-los i comparar-los. Aquesta operació, especialment la comparació evolutiva, es considera fonamental en el procés d'avaluació; per dur-la a terme cal comptar amb informació fidedigna durant un temps que permeti traçar una observació amb una temporalitat prou llarga perquè sigui representativa.

Perquè resultin útils, els indicadors han de complir un seguit de condicions i característiques:

- Han de ser rellevants. Cal que estiguin estretament lligats als objectius. Han de ser considerats com a significatius per a tothom implicat en el projecte (gestors, usuaris).
- Han de ser clars. S'han de definir de manera clara i entenedora per garantir la recollida de dades i la interpretació correctes.
- Han de ser comparables. Han de poder ser comparables de manera consistent al llarg del temps o entre accions o organitzacions. Les variacions entre les formes de recollir informació o els criteris per definir les variables poden ser compensades amb l'establiment de ràtios o la desagregació de la informació per separar els diferents components de l'indicador.
- Han de ser verificables i consistents. Han de basar-se en sistemes fermes de recollida de dades i cal verificar la informació i la consistència dels mètodes emprats.
- Han de tenir un cost efectiu. Per establir un indicador, cal comparar la utilitat de la informació aportada amb el cost que suposa la seva recollida. Sempre que sigui possible els indicadors han de basar-se en informació que ja existeixi i que es pugui obtenir mitjançant els sistemes de recollida de dades amb què es treballa habitualment.
- No han de ser ambigus. Els indicadors s'han de definir de manera que quedi clar si un increment en el seu valor es

produeix com a conseqüència d'una millora o bé com a conseqüència d'un empitjorament del servei.

- Han de ser atribuïbles als responsables de la gestió. Els indicadors s'han de referir a resultats de processos sobre els quals els gestors tenen el control o, com a mínim, el grau d'influència important.
- Han de ser sensibles. Han de recollir els canvis que es produeixin en el servei, en la seva prestació o en els resultats que es volen assolir.
- Han d'evitar incentius perversos. Cal evitar els indicadors que incentivin comportaments contraproductius com ara traslladar els problemes d'una organització a una altra o destinar més recursos a certes activitats simplement perquè se sap que resulten més rendibles. En general, tots els indicadors que mesuren rapidesa o quantitat en la prestació de serveis o participació de persones poden incentivar l'increment de la quantitat sobre la qualitat i, per tant, cal complementar-los amb altres indicadors que mesurin la qualitat.
- Han de permetre la innovació. Han de fomentar la innovació i no frenar la recerca de fórmules o processos alternatius per millorar els serveis. En conseqüència, els indicadors de resultats i de qualitat ofereixen més possibilitats a la innovació que els lligats estretament als processos existents.
- Han de tenir disponibilitat temporal. La informació necessària per obtenir o calcular l'indicador ha d'estar disponible a temps per poder avaluar el servei en el moment en què es requereixi i esdevenir una eina útil en la presa de decisions.

Els indicadors es classifiquen en dues categories: quantitativus i qualitativus. Els primers corresponen a les ràtios i les evidències numèriques obtingudes a partir dels valors quantificables i permeten obtenir expressions objectives de les realitats avaluades. En aquest sentit, és imprescindible insistir en la necessitat d'establir

una distinció clara entre dades estadístiques i indicadors, que sovint es confonen en un sistema mal entès.

Els indicadors quantitativs possibiliten la interpretació a partir de la representativitat intrínseca del valor que reflecteixen, ja siguin dades econòmiques (expressades en unitats monetàries o en ràtios / valors relatius), ja siguin nombres reals d'unitats, projectes, usuaris, etcètera. Permeten, igualment, l'observació de l'evolució singularitzada a través de la comparativa dels indicadors en anys successius, tot detectant d'aquesta forma creixements o decreixements significatius, i possibiliten la comparació amb models externs: a través d'indicadors de la mateixa naturalesa i obtinguts de tercers, es poden comparar organitzacions de tipologia diferent però que tinguin indicadors equiparables, o bé comparar organitzacions semblants però que actuïn en entorns diferents.

Els indicadors qualitativs possibiliten obtenir informació sobre aspectes que difícilment es reflecteixen en ràtios de caràcter quantitativ. Es caracteritzen per mostrar informacions on el detall explicatiu és molt més important que la síntesi numèrica; en conseqüència, normalment es corresponen a un text lliure, descriptiu de totes les singularitats o circumstàncies rellevants que puguin explicar la quotidianitat dels equipaments avaluats. La teòrica subjectivitat dels indicadors qualitativs és compensada per la riquesa informativa dels seus continguts, que complementa i aporta context a les dades numèriques. Aquesta avaluació qualitativa es pot objectivar emprant un qüestionari estructurat amb possibles respostes graduades per tal d'obtenir una valoració d'acord amb un barem preestablert o prenent estàndards de referència acceptats.

L'avaluació quantitativa, basada en el sistema d'indicadors –quantitativs i qualitativs–, es complementa en ocasions amb l'aplicació de tècniques d'*avaluació qualitativa*. La metodologia qualitativa

té un ventall ampli de possibles usos: avaluació de programes (determinació de necessitats, avaluació del disseny, de la implementació i de l'impacte), i de contextos recomanats en el decurs d'una avaluació —complementant la informació quantitativa o generant informació sobre percepcions i significats dels actors implicats en un determinat programa o projecte (Sanz, 2011).

Les principals característiques de l'avaluació qualitativa són:

- El reconeixement de l'existència de diferents versions d'una mateixa realitat i no d'una realitat única i objectiva. Per tant, els coneixements que se'n puguin generar també seran heterogenis, recollint la varietat de perspectives dels diferents agents participants en el procés avaluador.
- El seu objectiu és comprendre la complexitat i el significat de l'experiència humana, així com contribuir a la generació de teoria arrelada a aquella experiència.
- El procés de recerca és inductiu, del cas pràctic a la teoria general. No es fan servir categories teòriques preestablertes, sinó que s'espera que emergeixin resultats inesperats en el transcurs de la recollida de dades. Es desenvolupen conceptes i s'estableixen les bases per arribar a una formulació teòrica a partir de les dades, en comptes de recollir dades per verificar alguna hipòtesi.
- La recerca es desenvolupa en el context natural on s'esdevenen els fenòmens estudiats. Es tracta de saber què pensen les persones dins el context on viuen el fenomen estudiat.
- L'analista es reconeix com a part del procés de recerca, assumeix i posa de manifest els seus valors i el seu coneixement de la realitat que estudia. Reconeix que pot influir en el procés de recerca i tracta de disminuir els seus efectes tant en la recollida de dades com en l'anàlisi.

- El procés de recollida d'informació és intensiu, combinant tècniques de forma complementària (observació directa, entrevistes, grups de discussió, anàlisi documental).
- La mostra d'informants no és estadísticament representativa. Més aviat se seleccionen aquells informants privilegiats a partir de criteris que es relacionen directament amb els objectius de l'estudi.
- El disseny de la recerca és flexible i es modifica a mesura que es recullen dades i s'assoleixen els objectius de la investigació. S'inicia la recollida amb un disseny de recerca de mínims amb l'objectiu d'ampliar-ne o reduir-ne la intensitat, a mesura que la informació esdevé rutinària i dona cobertura als objectius de la investigació.

Així doncs, l'avaluació qualitativa és un procés obert, flexible i canviant en vista de les dades que es van recollint. A mesura que es tenen més dades, les preguntes i els objectius es van concretant i perfilant. A partir de la formulació inicial de preguntes d'avaluació, l'analista planifica i pren decisions sobre l'estratègia de recerca, que es pot anar canviant durant el seu desenvolupament. D'aquesta manera es pot dir que el disseny qualitatiu és un disseny emergent. Aquesta característica cal que quedi clara per qui encomana l'avaluació: s'ha de tenir un disseny inicial projectat però cal reservar-se el dret a modificar i canviar parts del disseny a mesura que s'implementa el treball de camp i es van abordant els objectius de l'avaluació.

A diferència dels estudis quantitius, que són lineals i seqüencials, en metodologia qualitativa la característica és la circularitat o iterativitat del disseny. És a dir, el disseny no es realitza abans del començament de l'estudi i després de cada fase es passa a la següent. En l'ús de tècniques qualitatives, cada fase pot veure's modificada per l'anterior i la següent, en un procés d'interrelació circular durant tota l'avaluació. Així, per exemple, algun dels

entrevistats ens pot donar a conèixer aspectes del projecte avaluat que no havíem previst inicialment i que ens obliga a modificar els objectius de l'avaluació, redissenyar la mostra de recollida de dades o bé ens pot fer replantejar-nos les tècniques de recollida de dades i la seva anàlisi posterior.

Les característiques anteriors poden fer-nos la impressió que l'analista pot improvisar contínuament a conveniència. Però gràcies a la reflexivitat això no és així. Reflexivitat entesa com a una autoreflexió i justificació dels canvis en el disseny projectat. Els analistes han de donar a conèixer les circumstàncies que han portat a fer canvis en el disseny inicial perquè altres analistes puguin traçar com s'ha arribat a les conclusions d'una avaluació. L'analista resta obert al canvi continu, reflexionant permanentment sobre les preguntes d'avaluació, els mètodes, el tipus d'estudi, les tècniques de recollida de dades i l'anàlisi.

Enfront de les tècniques d'avaluació quantitativa, presenta alguns avantatges importants: permet una anàlisi *densa* del que s'està avaluant; empra informació subjectiva —el que els participants perceben i entenen no es limita a la rigidesa de les variables categòriques i examina qüestions complexes que no es podrien abordar amb mètodes quantitativus—. També permet generar informació de manera ràpida i relativament econòmica.

Per contra, presenta certes limitacions: no es pot replicar de manera senzilla i no permet generalitzar els resultats; planteja dificultats a l'hora de copsar la magnitud del fenomen, atès que treballa amb nuclis d'informants limitats, i l'agregació i comparació de dades sol ser complicada. Des del punt de vista metodològic, genera molta informació, sovint textual, que és complicada de gestionar i analitzar, i el pes del recercador és fonamental, tant pel fet que no està separat d'allò que s'està estudiant com pel fet que els resultats depenen en gran part de les capacitats d'interpretació de l'investigador.

En els processos d'avaluació qualitativa hi ha dos factors determinants: la definició del mostreig i les tècniques emprades en el procés de recollida d'informació. Pel que fa a la primera, determinar la composició del grup amb el qual es treballarà resulta fonamental per a la fiabilitat de l'estudi.

Cal tenir en compte que el mostreig qualitatiu és raonat i intencionat: les unitats de la mostra no se seleccionen a partir de criteris de representativitat estadística, sinó per criteris de representativitat teòrica dels significats que es volen copsar. Es busquen aquelles unitats de recollida d'informació (contextos, persones, activitats...) que millor puguin donar compte de les preguntes d'avaluació i que ens permetin interpretar el perquè del resultat del projecte o servei tal com es produeix. Es pretén incorporar el màxim de visions grupals per poder portar a terme una anàlisi integral de la política pública avaluada.

També és acumulatiu i seqüencial fins que s'arriba a obtenir la informació suficient per respondre les preguntes i objectius del projecte d'avaluació. D'aquesta manera, el poder de la mostra no depèn de la seva mida, sinó de la mesura en què les unitats de la mostra aporten informació rica i completa i responen a les preguntes d'avaluació. En aquestes circumstàncies, quan podem afirmar que la mostra d'un estudi qualitatiu és suficient? Fins quan hem d'estar recollint dades? El criteri emprat és el concepte de saturació o redundància. La mostra és suficient quan la informació se satura, és a dir, quan els informants es repeteixen, llavors es pot intuir la seqüència lògica de la seva narració i no aporten elements nous.

Finalment, és flexible i reflexiu. Les decisions del disseny de mostra projectat inicialment poden portar a fer descobrir unitats d'informació no esperades inicialment i que cal que siguin abordades. També es pot donar el cas que hi hagi altres informants diferents als tractats que puguin donar una millor versió de les temàtiques

que interessa abordar. Per tant, a partir de la reflexió dels analistes, s'adopten noves decisions sobre la inclusió/exclusió d'informants o grups d'informants al disseny de la mostra mentre dura el procés d'avaluació.

Les tècniques més comunes en els processos d'avaluació qualitativa són: entrevistes individuals, que poden prendre la forma de converses informals, entrevistes obertes, semiestructurades o estructurades; dinàmiques grupals amb grups de consens —quan es treballa en la recerca de consensos o respostes normatives—; grups de discussió —per explorar les vivències i percepcions dels usuaris d'un servei—; grups naturals —constituïts prèviament a l'avaluació i especialment rellevants per explorar creences comunes de grups *naturals* d'una política pública (gestors, usuaris, professionals especialitzats...)—, o grups de participació, oberts a grans segments de la comunitat.

Juntament amb les anteriors, l'observació directa és la tercera tècnica fonamental per a l'avaluació qualitativa. Es defineix com un procés de contemplació sistemàtica i detinguda del desenvolupament d'una realitat o situació, sense manipular-la ni modificar-la, permetent que l'acció segueixi el seu curs natural. Per tant, l'observació directa ens possibilita copsar tant allò que la gent fa com allò que la gent diu que fa. Ens proporciona informació sobre rutines, de les quals els mateixos actors no són conscients sobre per què les fan i com les fan. Esdevé una oportunitat d'observar determinats comportaments i registrar-los en el seu context natural i, per tant, tenir-ne una comprensió més profunda. Les observacions directes esdevenen una tècnica complementària molt adient a tècniques més centrades en allò que la gent diu (entrevistes individuals i dinàmiques de grup). D'aquesta manera, es pot contrastar el nivell narratiu (allò que els actors socials expliquen) i la implementació real (allò que fan els actors socials).

Un aspecte final que cal recalcar és que l'anàlisi qualitativa es veu reforçada si hi participen més d'un analista i s'utilitza més d'una tècnica. La qualitat d'aquest tipus de recerca s'incrementa si es compta amb més d'una persona tractant les mateixes dades i es posen en pràctica diverses tècniques, si aquestes condueixen a resultats semblants. De la mateixa manera, atès que els dissenys qualitius es caracteritzen per ser iteratius i circulars –per tornar diverses vegades a les mateixes etapes de recerca–, és important incloure en la planificació del procés una fase de difusió i transferència dels resultats, en la qual haurem de determinar els formats, les audiències i els continguts que formaran part de l'estratègia de comunicació dels resultats, especialment per als agents que hagin participat en les dinàmiques posades en marxa durant el procés avaluador.

Bibliografia:

- Asenjo, Elena; Asensio, Mikel; López, Olga; Mayolas, Mireia (2011). «Compañeros de viaje inexplorados. Evaluación del uso pedagógico de los dispositivos móviles en el Museu Marítim de Barcelona». A: Mikel Asensio, Elena Asenjo (ed.). *Lazos de Luz Azul. Museos y tecnologías 1, 2 y 3.0*. Barcelona: Editorial UOC, Acción Cultura Museos y Patrimonio. P. 141-160.
- Asensio, Mikel; Pol, Elena; Gomis, Marina (2001). *Planificación en Museología: el caso del Museu Marítim de Barcelona*. [Barcelona: Museu Marítim].
- Asensio, Mikel; Pol, Elena (2001). «Estudios de público, evaluación de exposiciones y programas y diseño de áreas expositivas en el Museu Marítim». *Drassana*, 9: 18-31.
- Auladell Marqués, Jordi (2014). *Avaluació estratègica: model teòric i aplicació*, Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts - CoNCA. Informes CoNCA IC7. http://conca.gencat.cat/web/.content/arxius/publicacions/avaluacio_estratetica_model_teoric/T1-AV_CAT.pdf.
- Bonet, Maria José (s.d. a). *Anàlisi estratègica per a comandaments públics*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració Local. https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/continguts/024EAC_00/conceptuales_curs02.pdf.
- Bonet, Maria José (s.d. b). *Planificació estratègica per a directius/ives públics i públiques*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració Local. https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/continguts/023PE_cas1_01/html/ca/content_1_1.html.
- Garcia Domingo, Enric (1996). «El Museu Naval de l'Institut Nàutic de la Mediterrània». *Drassana*, 6: 4-11.
- Lindblom, Charles E. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Madrid: INAT.

- Lord, Gail Dexter; Markert, Kate (2017). *The Manual of Strategic Planning for Cultural Organisations: a guide for museums, science centers, gardens, heritage sites, libraries, archives and zoos*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Sanz, Jordi (2011). *Guia pràctica 8. La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques*. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques. Col·lecció Ivàlua de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques.



Museu Diocesà i Comarcal de Solsona
Sala de l'Espòs Mirjana

Disseny i gestió de projectes en museus i equipaments patrimonials

Juan Antonio Olañeta Molina

Universitat de Barcelona - Universitat de Lleida

En la seva activitat professional, vostè sol dissenyar o gestionar projectes? Sap què és un diagrama de Gantt? Si ha donat una resposta afirmativa a la primera pregunta, però negativa a la segona, permeti'm plantejar-li una tercera qüestió: seria capaç de conduir un cotxe sense fer servir el volant? Llevat que es tractés d'un vehicle autònom, o que a vostè no li importés encastar-se contra un mur, la seva resposta a aquesta tercera pregunta deu haver estat, òbviament, que no. Doncs bé, la gestió d'un projecte sense planificar-lo ni controlar-lo mitjançant un diagrama de Gantt (o similar) és comparable a la temerària manera de conduir que li hem plantejat. Molts projectes acaben fracassant senzillament perquè no es controlen,¹ i el pla de projecte és, per exemple, una de les eines essencials per a això.

Bona part de les iniciatives que s'emprenen en el si dels museus i, en general, en qualsevol organització o institució, tant pública com privada, encaixen dins del que podem denominar *projectes*. Molt sovint s'aborden d'una manera intuïtiva, es confia en el presumpte sentit comú dels participants, en la seva experiència, i s'ignora la possibilitat d'aplicar d'una manera sistemàtica alguna metodologia que estigui d'acord amb les característiques i la complexitat del projecte, i que ajudi a reduir la probabilitat que finalment no es puguin assolir els objectius que es pretenen.

En aquest capítol farem una succinta explicació de la metodologia més habitual que se sol emprar en la gestió de projectes, i tractarem sobre la utilitat de la seva aplicació i els beneficis que se'n poden obtenir.

¹ Són nombrosos els estudis que demostren que un percentatge molt elevat dels projectes que es realitzen acaben fracassant. Referent a això, vegeu, per exemple, The Standish Group International, Inc. (2015).

1. Concepte de projecte

A la Wikipedia es defineix *projecte* com «un conjunt d'activitats que es troben interrelacionades i coordinades, la raó de les quals és aconseguir les metes específiques dins dels límits que imposen un pressupost, qualitats establertes prèviament i un lapse prèviament definit».² La bondat d'aquesta definició és que inclou alguns dels conceptes bàsics d'un projecte:

- *Un conjunt d'activitats interrelacionades.* Aquest concepte d'interrelació és bàsic per entendre el que és un projecte. El resultat de les diferents activitats que el componen, o qualsevol incidència que tinguin, pot afectar, de manera positiva o negativa, la resta de tasques. Per això, per evitar disfuncions, resulta fonamental que aquestes activitats es duguin a terme de forma coordinada. Mentre que aquesta interrelació és un fet, la seva coordinació requereix un esforç, i és un requisit necessari per a l'èxit del projecte.
- *Assolir les fites específiques.* Tot projecte ha de tenir una finalitat, es fa per alguna cosa i per a alguna cosa. Els objectius són una part essencial del projecte, ja que estan relacionats amb la seva raó de ser.
- *Dins dels límits que imposen un pressupost, qualitats establertes i un lapse prèviament definit.* Amb aquesta part de la definició s'estan posant sobre la taula els tres factors crítics d'un projecte, dels quals parlarem més endavant: el cost, el temps i els requeriments. El concepte de límit és, així mateix, molt rellevant, ja que un aspecte omnipresent en els projectes són les restriccions, de múltiples tipus. La seva existència és una de les raons per les quals el control dels projectes és un fet crític.

² La definició que donen altres fonts més oficials, com el diccionari de la RAE o el de l'IEC, sorprenentment no tenen en compte el concepte de projecte a què ens referim en aquest treball, potser com a reflex del dèficit de cultura de gestió de projectes que pateix la societat, almenys la del nostre entorn immediat.

Però, per tenir degudament acotat el concepte de projecte, a aquesta definició li falten alguns matisos, els quals es posen de manifest en la definició que proporciona *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, publicació de Project Management Institute, Inc. en què es presenta una completa sèrie d'estàndards, pautes i normes per a la gestió de projectes. En aquesta guia es defineix *projecte* com «un esforç temporal emprès per crear un producte, servei o resultat únic» (Project Management Institute. Inc. [PIM], 2013: 3). La temporalitat i el caràcter únic dels seus resultats són els aspectes que diferencien un projecte d'un procés repetitiu.

D'aquesta manera, podríem definir un projecte com *un conjunt d'activitats interrelacionades que es desenvolupen, preferiblement d'una manera coordinada, per obtenir un resultat únic que permetrà assolir uns objectius específics, dins el marc establert per uns límits temporals i econòmics concrets.*

2. Factors crítics d'un projecte

Tres són els factors crítics que s'han de gestionar en un projecte: *el cost, els requeriments i el temps*. L'experiència ha demostrat que complir els objectius relacionats amb aquests tres factors és un repte molt difícil d'aconseguir. Com que tots tres estan relacionats entre si, resulta molt habitual haver de renunciar a un d'ells per poder assolir les metes fixades en els altres dos. Així, per exemple, un projecte que es desvia en el temps pot reconduir-se incrementant els recursos (més cost) o reduint el grau d'ambició (menys requeriments). És per això que, per tal de gestionar correctament les expectatives, és recomanable, ja des d'un inici, que es determini la prioritat entre aquests tres factors, és a dir, s'acordi quin es podria sacrificar en cas que fos necessari.

3. Gestió de projectes

Són innumbrables les causes que poden comportar que un projecte es desviï substancialment dels objectius establerts inicialment. Entre aquestes causes podem citar algunes de les més freqüents:

- Objectius inicials poc clars, ambigus o contradictoris.
- No identificació dels interessats en el projecte (*stakeholders*).
- Manca de planificació o confecció de plans molt genèrics o incomplets.
- Planificació errònia del temps (normalment sol ser excessivament optimista).
- Recursos insuficients.
- Control lax o inexistent.
- Absència de lideratge.
- Equip poc motivat.
- Problemes de comunicació.
- Absència o deficient gestió dels riscos.
- Inadequada gestió del canvi.
- No afrontar la presa de decisions importants.

És tan elevada la varietat de circumstàncies i incidències que poden posar en risc la consecució dels objectius dels projectes, que resulta insòlit l'excessiu nombre que es posen en marxa sense comptar amb els mínims instruments de control i gestió. Bona part de les possibles causes de desviacions en els projectes poden evitar-se amb una adequada, sistemàtica i rigorosa gestió.

La gestió de projectes s'ha definit com «l'aplicació de coneixements, capacitats, eines i tècniques a les activitats dels projectes, per tal d'assolir els seus requeriments» (PIM, 2013: 4). Efectivament, l'aplicació en la gestió d'un projecte de metodologies de planificació i control contrastades i adequades redueix la probabilitat que s'esdevinguin algunes de les incidències que hem comentat i, per tant,

incrementa les opcions que el projecte assoleixi els seus objectius de forma satisfactòria.

La gestió de projectes ha de focalitzar-se en l'anticipació dels problemes, per poder evitar-los o, si això no és factible, afrontar-los de la forma més convenient possible. Aquest enfocament anticipatiu i preventiu ha d'anar acompanyat d'una actitud analítica i reflexiva, és a dir, només mitjançant una anàlisi apropiada és possible conèixer a fons el projecte i determinar-ne els punts crítics i riscos, i plantejar les millors opcions per gestionar-los.

Però per gestionar adequadament un projecte, cal conèixer quin és el seu cicle de vida, és a dir, les fases per les quals ha de passar i les accions que s'han d'abordar en cadascuna de les fases.

4. El cicle de vida dels projectes

Tot projecte hauria de passar per cinc fases (fig. 1):

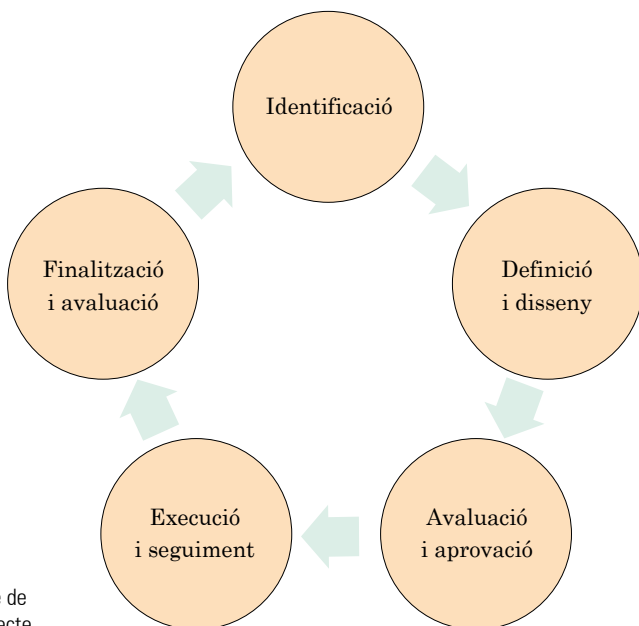


Figura 1. Cicle de vida d'un projecte.

Procedirem a continuació a comentar en què consisteix cadascuna, quines activitats es duen a terme, quins rols hi intervenen i quines eines o mètodes s'apliquen.

4.1. Identificació

Tot projecte s'inicia amb el que es denomina fase d'*identificació*. La idea d'emprendre un projecte pot estar motivada per diferents raons: la detecció d'una oportunitat, la necessitat de resoldre algun problema o deficiència, la posada en marxa d'algun programa d'acció relacionat amb l'activitat del museu o d'alguna iniciativa de millora, etcètera. En qualsevol cas, és altament recomanable que es consideri en quin grau l'execució d'un projecte contribueix a la consecució d'un dels objectius estratègics o més de la institució museística.

Normalment, la persona o la institució que impulsa un projecte sol exercir el rol de promotor o espònsor. En algunes situacions podrien ser diverses persones o institucions les que llancen conjuntament el projecte. Són funcions de l'espònsor garantir la disponibilitat de recursos, la resolució de conflictes organitzatius a alt nivell, la supervisió de l'acció del *director del projecte* i formar part, molt freqüentment presidint-lo, del comitè de seguiment. Compromís amb el projecte i autoritat són les dues qualitats fonamentals de tot espònsor.

En els casos en què pot haver-hi diversos projectes interrelacionats, es requereix que, en aquest moment inicial, es defineixi la seva seqüència, ja que d'aquesta manera es poden optimitzar les sinergies entre els projectes i s'eviten els problemes derivats d'una execució en un ordre inconsistent.

També es detecten qui són els receptors de l'activitat, producte o servei resultant del projecte, és a dir els interessats que es dugui a terme per estar beneficiats d'una manera o altra.

Director de projecte

En aquesta fase se sol seleccionar i nomenar el director del projecte, sens dubte el paper fonamental del projecte, ja que en dependrà en

gran part la seva finalització reeixida. És el responsable de la consecució dels objectius establerts d'acord amb les especificacions, terminis i costos fixats. Així mateix, són la seva responsabilitat la definició i gestió del pla de projecte, la gestió i el control de la seva execució, el lideratge i la coordinació de l'equip, la negociació amb els col·laboradors i la supervisió de la seva actuació, i l'elaboració de l'informe de seguiment que ha de ser presentat periòdicament al comitè de seguiment. Hauria de tenir contacte directe amb l'espònsor. Les qualitats que s'han de valorar a l'hora de seleccionar un director del projecte són el lideratge, la capacitat de construir equips i de motivar-los, les habilitats de comunicació i negociació, la seva influència, la capacitat per a la presa de decisions, per gestionar conflictes, de crear confiança i de fer que els membres de l'equip es desenvolupin (*coaching*).

4.2. Definició i disseny

La fase de *definició i disseny* és, probablement, la més important d'un projecte. Bona part dels projectes que fracassen ho fan precisament a l'inici, a causa d'un disseny deficient i incomplet. James P. Lewis realitza una analogia entre els pollastres que corren quan se'ls talla el cap i cauen inerts després d'haver recorregut uns metres, i els projectes que realment fracassen durant el procés d'iniciació, encara que no és fins a una fase més avançada que es posa de manifest la seva inviabilitat o les seves ineficiències. Denomina aquests últims *headless-chicken projects* (Lewis, 2004). Així mateix, aquest autor recorda que, en aquesta fase de disseny, el silenci dels membres de l'equip no equival necessàriament al consentiment de les decisions que s'adopten. Anomena *paradoxa Abilene* al fet que, de vegades, tothom sembla estar inicialment d'acord amb els plantejaments d'un projecte, però aquest assentiment és només conseqüència de la tendència gregària de l'ésser humà que el porta, en certs moments, a no contradir el que creu que és l'opinió generalitzada del grup. Per evitar aquestes situacions, és recomanable que els membres de l'equip, almenys els més rellevants i experimentats, estiguin implicats directament en la definició del projecte, però d'una forma

proactiva i sense limitacions a l'hora de posar sobre la taula els possibles problemes, riscos, dubtes o discrepàncies.

Tenint com a punt de partida les consignes definides en la fase anterior, el director del projecte —en coordinació amb l'espònsor, i amb la participació activa dels col·laboradors i membres de l'equip— en defineix els objectius.

Objectius del projecte

Els objectius d'un projecte són els resultats que s'esperen aconseguir amb la seva execució. Bàsicament responen a la pregunta «Per què és necessari realitzar aquest projecte?». Han de ser concrets, assolibles, mesurables, limitats en el temps i, preferiblement, han de contribuir a la consecució dels objectius estratègics del museu. Sol ser molt habitual la confusió entre objectius i tasques o accions. Un objectiu està orientat a assolir una meta, no a realitzar una acció concreta. Un altre aspecte fonamental a tenir en compte és que els objectius han de compartir-se amb l'equip, han de comunicar-se adequadament, només així el treball podrà enfocar-se en la direcció adequada. És recomanable redactar-los utilitzant un verb en infinitiu i explicitar-se en una sola frase.

Relacionada amb els objectius, sol haver-hi la determinació de les parts interessades (*stakeholders*), és a dir, la identificació de les persones, grups o organitzacions que poden estar afectades, d'una manera o altra, pel projecte. En la definició del projecte és recomanable analitzar les expectatives i els interessos dels *stakeholders* i buscar-hi el seu compromís i la seva participació.

Abast i enfocament del projecte

En la fase de definició i disseny s'han de delimitar l'*abast* i l'*enfocament* del projecte, uns conceptes que solen confondre. L'*abast* és la concreció i descripció de la feina que ha de dur-se a terme, així com del resultat i lliurables resultants. Amb la definició de l'*abast* es delimita tant el que s'inclou en el projecte, com el que queda fora. Respon a la pregunta «Què es farà?».

Per la seva banda, l'enfocament del projecte permet determinar la forma com es realitzaran les activitats que el configuren. Respon a la pregunta «Com es farà?». Quan es descriu l'enfocament, s'ha de parlar de les metodologies que seran aplicades i dels criteris d'execució que s'han de tenir en compte.

Tant en la definició de l'abast com en la de l'enfocament es pot al·ludir a l'existència de certes restriccions que poden condicionar: per exemple, aspectes relacionats amb la seguretat, el calendari, la normativa, les instal·lacions (aforament), etcètera.

Estructura del projecte

També s'aborda en aquesta fase la definició de l'estructura del projecte, és a dir, el seu organigrama i la definició de responsabilitats. El primer és la representació gràfica de l'estructura jeràrquica i les competències de l'equip humà que intervindrà en el projecte.

Un altre aspecte relacionat amb l'estructura del projecte és la definició dels recursos necessaris per dur-lo a terme. Poden ser interns de la institució museística o externs. Així mateix, estan inclosos en aquest punt tant la recerca de col·laboradors com els criteris de negociació amb ells.

Planificació del projecte

Una part fonamental de la definició i el disseny és el pla de projecte. Atesa la seva especial rellevància, dedicarem a aquest tema un capítol específic més endavant.

Pressupost

A l'hora de confeccionar el *pressupost* del projecte, s'ha de tenir en compte que està condicionat pel model de comptabilitat de costos de la institució, per la forma de captar la informació comptable i pels criteris de comptabilització que regeixen en l'administració del museu.

El càlcul del pressupost ha d'estar integrat amb el pla de projecte definit, de manera que el primer derivi de les estimacions d'utilització de recursos plasmats en el segon. Només així es garanteix la coherència del projecte.

Són diversos els aspectes a considerar a l'hora de confeccionar el pressupost d'un projecte. Pel que fa als ingressos, s'ha de determinar si hi haurà facturació o altres fonts d'ingressos, si seran fixos o variables i quina serà la seva tipologia (subvencions, donacions, vendes de productes o serveis, entrades, *crowdfunding*, etcètera).

Pel que fa als costos, s'han de considerar aspectes com ara la utilització de recursos per activitat i període (la font d'informació és el pla de projecte), quins són els costos que s'han d'imputar, si es valoren a cost real o estàndard, si són directes o indirectes, variables o fixos, en quin moment es meriten, si val la pena controlar costos per activitat o n'hi ha prou controlant-los per naturalesa, i si s'utilitzaran centres de costos i criteris de repartiment. Per poder controlar d'una forma eficient l'evolució d'un pressupost, no hauria de ser un mer càlcul dels diferents components (activitats o naturaleses, o totes dues) per a la totalitat del projecte, sinó que hauria d'estar descompost en les unitats de temps que s'estimin oportunes: mesos, o trimestres, preferiblement.

Gestió del canvi

Un dels riscos més grans als quals es pot afrontar un projecte és l'existència de resistències al canvi en el si de l'organització, és a dir, persones, involucrades o no en el projecte, que s'oposin a la seva realització o a l'enfocament definit. Aquesta oposició pot estar motivada per nombroses raons, entre les quals que no s'acabi d'entendre què és el que es pretén, perquè es veu en el projecte una amenaça, o per disconformitat amb qualsevol dels seus aspectes. Quan no es manifesta de forma expressa, no és sempre fàcil detectar els focus de resistència al canvi. Es poden posar en evidència per la freqüència de les crítiques, per la negació sistemàtica de qualsevol proposta relacionada amb el projecte, per un aparent conformisme cap al canvi, però sense compromís (que no fa sinó amagar un desacord), per la passivitat cap a tot el que està relacionat amb el projecte, etcètera.

Davant el risc que poden representar per a la bona marxa d'un projecte les resistències al canvi, és important anticipar-s'hi i detectar-les ja en la fase de disseny, per definir una sèrie d'accions o estratègies preventives que porten a gestionar-les i, si no és possible eliminar-les, a reduir el seu impacte. Per a això es poden posar en marxa mesures relacionades amb l'educació i la comunicació, la participació, la creació de suport i compromís, el desenvolupament de relacions positives, la selecció per al projecte de persones afins que acceptin el canvi i, fins i tot, en circumstàncies extremes, la manipulació o la coerció.

Gestió de riscos

Són tan nombroses les incidències que poden afectar un projecte i tan variats els orígens o la seva naturalesa, que una de les tasques essencials en el disseny d'un projecte consisteix a analitzar els riscos als quals pot estar sotmès. La idea és anticipar-s'hi per establir unes pautes d'actuació en funció de la seva probabilitat i el seu impacte.

La gestió de riscos passa per tres etapes: identificació, anàlisi i valoració, i control.

En la identificació dels riscos s'analitzen les activitats, els recursos necessaris i el context intern i extern que pot afectar-los. Els riscos potencials identificats s'agrupen per tipologies.

A continuació, es valora l'impacte de cada risc, així com la probabilitat que succeeixi. El resultat d'aquestes dues primeres fases queda reflectit en la *matriu de riscos* i en el *mapa de riscos*. La primera és una taula en la qual s'enumeren els riscos, el seu tipus, la probabilitat que succeeixin i el seu impacte. Tant la probabilitat com l'impacte es poden mesurar amb tres valors: alt, mitjà i baix. El mapa de riscos és un gràfic en què se situen els riscos en funció d'aquestes dues variables (fig. 2). La ubicació dels riscos en cada un dels quatre quadrants que es configuren en creuar aquestes dues variables determinarà el tipus d'accions i plans de contingència que

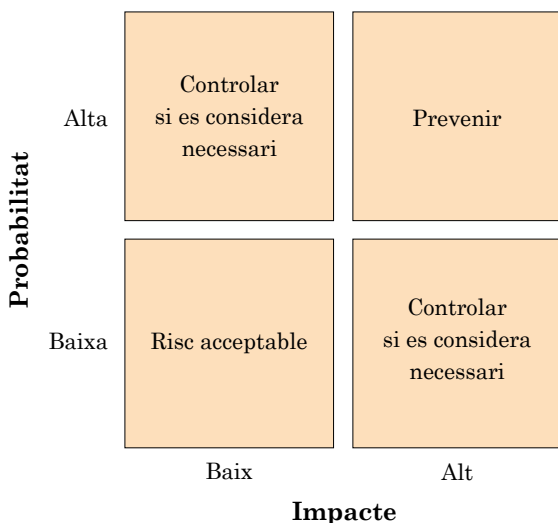


Figura 2. Mapa de riscos

han de posar-se en marxa. Així, per als riscos que tenen una probabilitat elevada que succeeixin, però un impacte baix (quadrant superior esquerre), es recomana valorar si cal controlar-los i, en cas afirmatiu, fer plans de contingència. Els de probabilitat i impacte alts (quadrant superior dret) són els més greus, per la qual cosa s'ha d'intentar evitar que esdevinguin, s'han de prevenir. Per als riscos amb probabilitat baixa, si el seu impacte és reduït (quadrant inferior esquerre), es pot considerar que són acceptables, i es pot decidir no posar en marxa cap mesura, decisió que s'ha de documentar. Per contra, si el seu impacte és considerable (quadrant inferior dret), es pot optar per establir una sèrie de mesures de control per detectar anticipadament els seus símptomes.

Identificats i valorats els riscos i les accions que s'han de prendre en relació amb els riscos, s'han de designar els responsables del seu control i gestió. Pot confeccionar-se un quadre de comandament format pels indicadors que permetin controlar els riscos en cadascuna de les àrees en què es divideixi el projecte.

La llista de comprovació o *checklist*

Per dur a terme el procés de definició i disseny assegurant que no es deixa de tractar cap aspecte rellevant, és recomanable utilitzar una llista de comprovació o *checklist* en la qual figurin, degudament classificats, els diferents temes que han de ser analitzats i preguntes que han de plantejar-se. Les omissions de certs aspectes en la definició del projecte han de ser voluntàries, fruit d'una decisió meditada i consensuada, i no el resultat d'una distracció o un oblit. A la fig. 3 es pot veure un exemple d'una llista de comprovació.

Temes	Sí	No	Observacions
Planificació			
· S'ha definit el pla de projecte?			
· Té un nivell de detall suficient?			
· El pla és raonable?			
· Estan clarament establerts els terminis de finalització?			
· Les activitats, estan aliniades amb els objectius a assolir?			
· S'han definit les relacions de procedència entre les activitats?			
· S'ha determinat el camí crític			
· S'han establert coixins (<i>buffers</i>)?			
· S'ha fet el diagrama PERT?			
· S'ha fet el diagrama Gantt?			
· S'han maximitzat les possibilitats d'executar tasques en paral·lel?			
· Està compromesa l'organització amb el pla?			
· És raonable l'assignació de recursos?			
· Hi ha recursos saturats?			
· S'han establert fites?			
· S'han inclòs en el pla les tasques de control del projecte (reunions de seguiment...)?			
· S'han definit els «lliurables» i els seus destinataris?			
· S'han definit els responsables dels lliurables?			
· S'ha revisat el pla i l'assignació de recursos amb l'equip?			
· S'han previst les tasques de finalització del projecte?			

Figura 3. Exemple de llista de comprovació.

4.3. Avaluació i aprovació

Un cop dissenyat el projecte, ha de ser avaluat i aprovat per algú amb la jerarquia suficient dins de l'organització, que en nombrosos casos coincideix amb el promotor o els promotors. Per avaluar adequadament un projecte es requereix plantejar-se en quina mesura cal, si els seus objectius estan clarament definits i si estan alineats amb els del museu, si hi ha un consens en l'organització per escometre'l, si és acceptable la planificació i l'assignació de recursos proposada, si el nivell de concreció és adequat, si és viable el pressupost, si s'han valorat correctament els riscos i si estan ben definides les responsabilitats. Per garantir que tots els aspectes necessaris en la definició d'un projecte han estat degudament abordats, es pot utilitzar una llista de comprovació de característiques similars a la ja comentada en la fase anterior.

4.4. Execució i seguiment

Quan el projecte ha estat aprovat, la millor manera de posar-lo en marxa és mitjançant una reunió de llançament o *kickoff meeting*, en la qual s'expliquin a l'equip de projecte els criteris d'execució, el seu pla de treball, el seu organigrama i qualsevol informació rellevant. S'ha d'evitar que aquesta reunió es converteixi en un mer tràmit, tot procurant que sigui una sessió enfocada a la comunicació i coordinació.

Al llarg de l'execució del projecte, seran tasques habituals del director la gestió, coordinació i supervisió dels recursos i activitats, la resolució d'incidències, la replanificació, el *reporting* al comitè de seguiment i el *feedback* als membres de l'equip.

El comitè de seguiment

El *comitè de seguiment* és l'òrgan màxim de presa de decisions del projecte. Està format pel promotor, el director de projecte, responsables dels departaments implicats, dels col·laboradors (opcional), etcètera. Es reuneix periòdicament per controlar l'avanç del projecte,

supervisar el grau d'assoliment dels objectius definits, analitzar els resultats de la feina feta, estudiar les incidències esdevingudes, aprovar o rebutjar els canvis de calendari, de recursos o de pressupost, etcètera. Com més complex és l'organigrama d'un projecte i més dispers l'origen dels que el componen, més necessari és el paper del comitè de seguiment.

L'informe de seguiment

El *director de projecte* és el responsable d'elaborar l'informe de seguiment, document bàsic d'informació sobre l'estat del projecte, i de presentar-lo al comitè de seguiment. En l'informe de seguiment s'inclouran:

- La situació del projecte, especialment la de les activitats que formen el *camí crític*.
- Les activitats més rellevants realitzades des de l'últim informe i els lliurables obtinguts i les fites aconseguides en l'últim període.
- L'anàlisi de les desviacions en temps i recursos, les causes i l'impacte sobre el pla de projecte.
- L'anàlisi de les desviacions del pressupost.
- La gestió de les incidències: la seva descripció, estat, mesures correctores o preventives posades en marxa i responsables de la seva gestió.
- Les accions correctives, els canvis en el pressupost, en la planificació, recursos, abast, enfocament i objectius.
- Els riscos detectats, el seu impacte, les accions posades en marxa.
- La planificació del proper període (tasques, fites i lliurables).

S'ha d'evitar que l'informe de seguiment es converteixi en un mer tràmit burocràtic, perquè, ben gestionat i elaborat, és una eina fonamental de gestió, control i comunicació.

Indicadors i quadres de comandament

Per controlar adequadament l'evolució del projecte, és recomanable utilitzar indicadors, és a dir, mesures, preferiblement quantitatives, que permeten objectivar i comparar els resultats de certs aspectes del projecte i, fins i tot, el grau de compliment dels mateixos objectius. De vegades es poden presentar estructurats en el que s'anomena un quadre de comandament, en el qual es presenten, classificats en diverses dimensions. Una forma molt visual de mostrar la situació i evolució dels indicadors és mitjançant la utilització de codis semafòrics. Un projecte no ha de ser gaire complex perquè en el seu control s'utilitzin indicadors. Qualsevol projecte, sigui quina sigui la seva dimensió i el grau de dificultat, es pot controlar amb indicadors.

Mesures correctores

En ocasions, els projectes adquireixen unes dinàmiques en les quals cal posar en marxa mesures correctores per fer front a les desviacions en qualsevol dels tres factors crítics: cost, temps o requeriments.

Unes vegades s'ha de reequilibrar el pla de projecte, cosa que es pot aconseguir canviant les assignacions de persones a les tasques crítiques, augmentant la productivitat –saturant recursos, incorporant especialistes, oferint incentius, canviant la forma de treballar, escometent alguna millora tecnològica, etcètera–, eliminant tasques no necessàries, maximitzant les activitats que s'executen en paral·lel, reduint l'abast i el grau d'ambició del projecte.

Però hi ha situacions en què no n'hi ha prou amb modificar el pla de projecte, sinó que s'han de prendre mesures com recuperar moral de l'equip, resoldre problemes personals o restaurar el lideratge.

Per definir les mesures correctores, prèviament cal fer una anàlisi que permeti determinar les causes últimes dels problemes que han provocat aquesta situació. En aquest procés de reflexió, pot ser útil l'aplicació del mètode W, és a dir, plantejar les que en anglès s'anomenen *Wh-questions*: què?, per què?, qui?, quan?, on?, com?, etcètera.

4.5. Tancament i avaluació

Finalitzat el projecte, s'ha de procedir al seu tancament i a l'avaluació quantitativa i qualitativa dels resultats obtinguts. Per això s'han de dur a terme les tasques següents:

- Verificar que tots els lliurables planificats han estat realitzats.
- Valorar el grau de compliment dels objectius.
- Confeccionar una justificació econòmica del projecte.
- Arxivar la documentació rellevant que es decideixi conservar.
- Tancar els aspectes administratius i contractuals.

Les conclusions resultants de les anteriors tasques han de quedar recollides en un informe final.

Però no és menys important aprofitar aquest moment per intentar aprendre de l'experiència. Per a això s'ha de donar el corresponent *feedback* als participants del projecte i demanar l'opinió dels receptors dels seus resultats, ja sigui mitjançant entrevistes o qüestionaris. Les lliçons apreses d'aquest procés permetran al director de projecte i als membres de l'equip plantejar propostes de millora de cara a futurs projectes, generació de plantilles de documents, etcètera.

5. Planificació

El *pla de projecte* és l'eina que descriu quines accions s'han de realitzar, en quina seqüència, quan es preveu que seran executades, quant s'estima que duraran i quins recursos hi estaran implicats. Per comprendre realment les implicacions d'un pla de projecte és fonamental assumir que és una probabilitat, és a dir, que reflecteix com i quan es pensa –en el moment de la seva confecció– que es desenvoluparà. Això implica que és altament probable que s'incorri en desviacions, i que hagin de ser gestionades. S'ha d'evitar que el pla de projecte

quedi reduït a un mer gràfic que s'elabora a l'inici del projecte i que després queda oblidat en un calaix (o en una carpeta d'un ordinador).

El pla de projecte és, sens dubte, l'eina més important per a la gestió d'un projecte. La seva confecció comporta una profunda reflexió sobre com han de ser realitzades les activitats, sobre les interrelacions que tenen, sobre el grau de dedicació dels recursos implicats i el seu nivell de saturació en cada moment, així com sobre les tasques crítiques que han de ser especialment monitoritzades. A resultes d'aquest procés de disseny del pla de projecte, el seu director i els membres de l'equip implicats hi aprenen més, es poden anticipar a les possibles incidències i interioritzen les seves característiques. Per tant, gràcies a la seva faceta d'instrument de reflexió, esdevé un factor essencial d'aprenentatge de les dinàmiques i els riscos del projecte.

A més, és un eficaç element de comunicació. El seu caràcter gràfic permet, amb un simple cop d'ull, assimilar l'estructura del projecte i la seqüència en la qual s'ha de realitzar el treball i, quan el projecte ja està en marxa, distingir les desviacions existents respecte a l'esquema inicialment plantejat.

El seu nivell de detall depèn de diversos factors, com la complexitat del projecte, la seva dimensió, el grau d'incertesa respecte a la realització de les tasques o la disponibilitat dels recursos. Fins i tot els projectes més senzills han de tenir un pla.

Un element de gran interès per optimitzar el control del projecte és l'anomenat *camí crític*, el qual està format per la seqüència de tasques en què un determinat retard en la seva execució provoca una demora equivalent, i de la mateixa magnitud, al final del projecte. També es pot definir com el camí més llarg entre el començament i el final d'un projecte, i per això determina el temps més curt en què és possible completar el projecte. Les activitats que componen el camí crític poden no ser les més importants del projecte, però, a causa de l'impacte directe que poden tenir sobre el seu final, han de ser controlades amb especial atenció.

Dues són les formes gràfiques més habituals de plasmar un pla de projecte: els diagrames PERT i de Gantt.

El diagrama PERT, el nom del qual és l'acrònim de *Project Evaluation and Review Techniques*, és una manera de representar gràficament les tasques que configuren el projecte i les relacions existents entre aquestes tasques, de manera que proporciona una visió integral del projecte. En un diagrama PERT cada tasca, que està representada per un requadre amb el nom de la tasca, la durada i les dates d'inici i fi, apareix connectada a les activitats precedents o posteriors mitjançant unes fletxes (fig. 4). En el cas de projectes molt complexos resulta una eina poc pràctica. A més, si bé informa de la durada de les tasques, com que totes tenen la mateixa mida, no es percep clarament la dimensió temporal relativa.

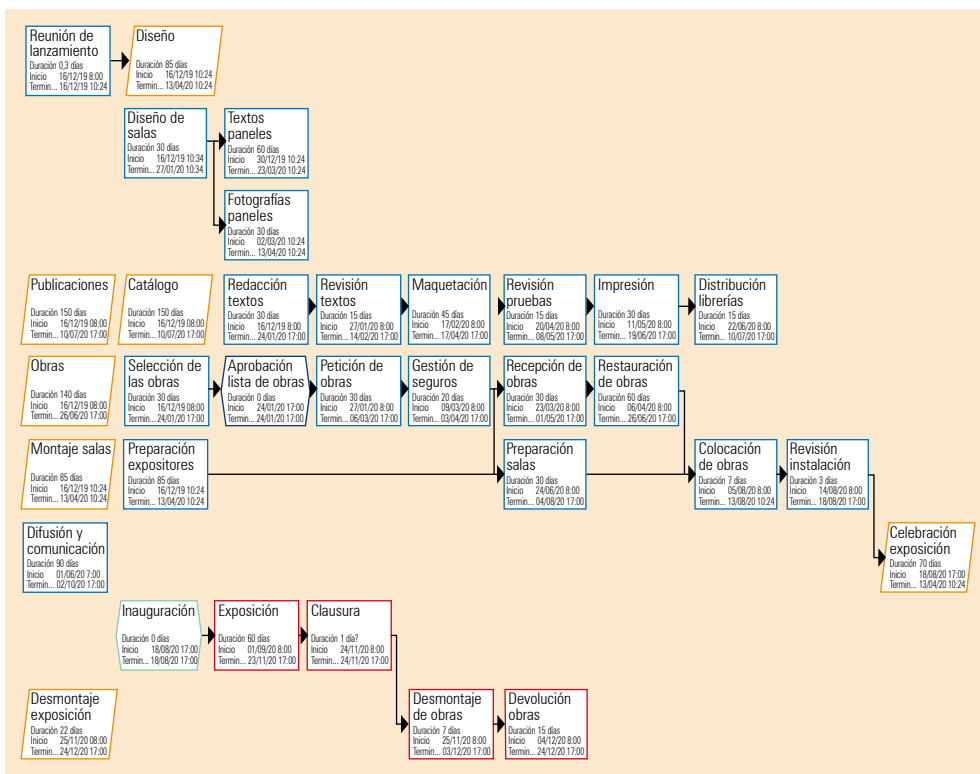


Figura 4. Diagrama PERT.

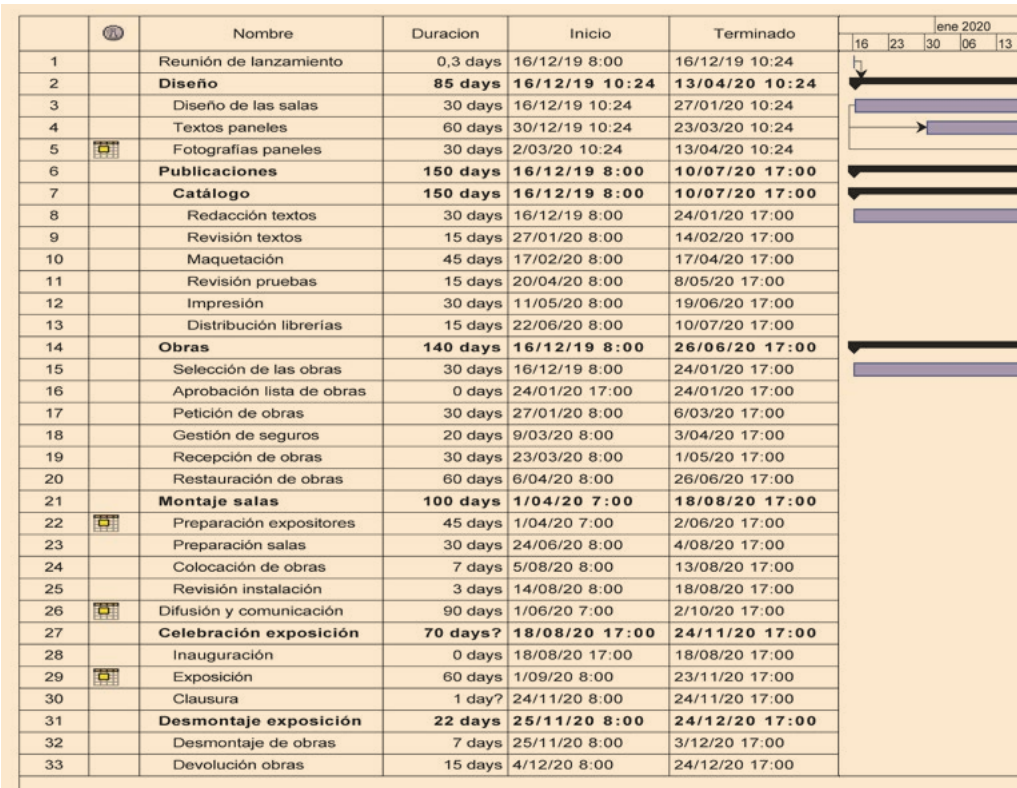


Figura 5: Diagrama de Gantt.

Aquest últim aspect queda resolt amb el diagrama de Gantt, en el qual cada activitat és representada mitjançant una barra que té una longitud proporcional a la seva durada. D'aquesta manera, el desenvolupament cronològic del projecte queda expressat amb gran claredat (fig. 5). A més, es mostren mitjançant fletxes les relacions de precedència de les tasques. En les eines informàtiques que incorporen utilitats per a la planificació de projectes, es permet en el diagrama de Gantt assignar i visualitzar els recursos implicats en cada activitat. D'aquesta manera, com que s'incorpora la seqüència de tasques, les seves precedències, la durada i els recursos implicats, el diagrama de Gantt es converteix en l'eina més completa per planificar i controlar un projecte.

En l'esquema de la fig. 6 es mostra el procés que s'ha de seguir per a la confecció rigorosa d'un pla de projecte:

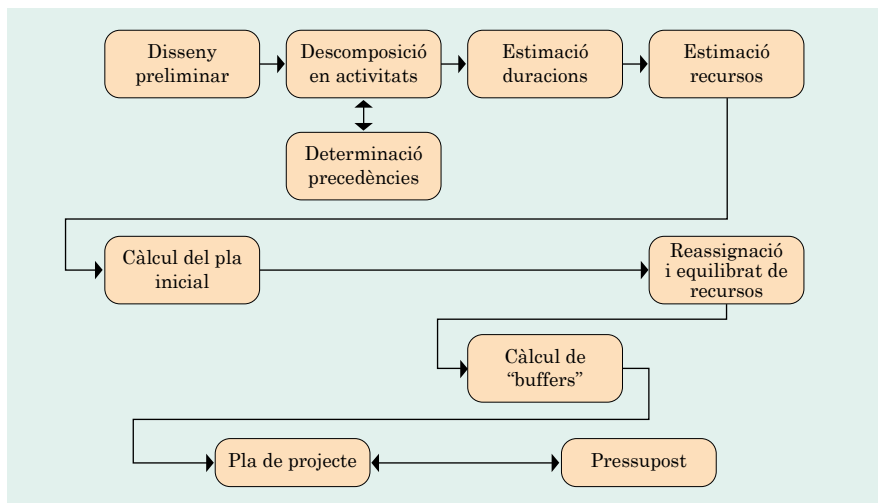
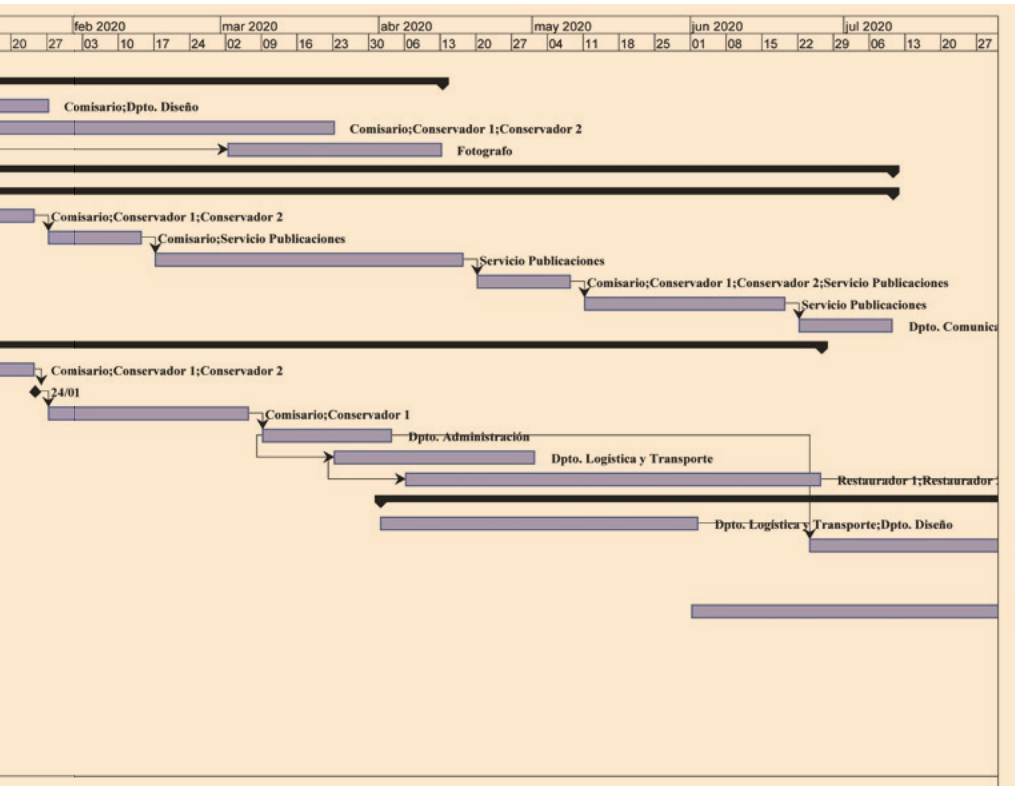


Figura 6. Procés de definició d'un pla de projecte.

1. En primer lloc, es realitza un *disseny preliminar* del pla, format per la seqüència de les tasques del projecte, enteses com una agrupació de les activitats que s'han de realitzar. D'aquesta manera, es comença a tenir una idea inicial de la durada del projecte i de l'ordre d'execució dels treballs. En aquest esborrany inicial, pot associar-se a les tasques un primer esbós dels recursos que podrien estar implicats.
2. A continuació, es realitza el que s'anomena *Work Breakdown Structure* (WBS) o descomposició de les tasques en activitats. El WBS pot tenir diversos nivells: tasques, subtasques, activitats, etcètera, si bé és recomanable que no excedeixi de quatre o cinc nivells. Obtingut el desglossament en activitats, s'inicia la determinació de precedències entre elles. Quan s'utilitzen eines informàtiques de planificació, és bàsic vincular les activitats, ja que d'aquesta manera s'obté automàticament el camí crític. Hi ha quatre modalitats de vinculació entre activitats:
 - a Fi-principi: L'inici d'una activitat depèn de la finalització de la precedent.
 - b Principi-principi: L'inici d'una activitat depèn del començament de la precedent.
 - c Principi-fi: El final d'una activitat depèn del començament de la precedent.
 - d Fi-fi: El final d'una activitat depèn de la fi de la precedent.

En aquests quatre models de vinculació d'activitats, es pot establir un decalatge temporal, positiu o negatiu, per a l'inici o final de la segona activitat. Per exemple, una activitat pot estimar-se que ha de començar tres dies abans de la fi de la precedent, o pot considerar-se que ha d'estar conclosa una setmana després de la fi de l'anterior.

3. Seqüenciades i vinculades les activitats, es procedeix a l'estimació de les durades. És important tenir en compte que en aquest moment s'ha de treballar amb durades reals estimades, sense incloure cap tipus de *buffer*, o matalàs.

4. Tot seguit, s'assignen a cada activitat els recursos que s'estima que han de realitzar-la, i determinar-ne el percentatge de dedicació.
5. Arribats a aquest punt, ja es compta amb un primer esbós del *pla de projecte*, el qual és la base sobre la qual s'ha de treballar.
6. Atès que, possiblement, aquest esborrany inicial de pla es desviarà bastant de les restriccions temporals amb què s'ha plantejat el projecte, i fins i tot és possible que hi hagi recursos que es trobin sobresaturats en alguns moments, es procedeix a la reassignació i reequilibrat dels recursos. En aquest instant, també s'intenten detectar activitats que puguin ser executades en paral·lel, cosa que provocarà, en bastantes ocasions, una reducció de la data de finalització del projecte.
7. És sobre la versió del pla resultant del pas anterior sobre la qual s'han d'afegir els *buffers*, fet que permet protegir el projecte dels retards que puguin patir determinades activitats. Hi ha diferents tipus de *buffer*:
 - Buffer d'activitat: és el que s'afegeix a una activitat
 - Buffer de projecte: s'afegeix a la fi del projecte per compensar les desviacions en el camí crític
 - Buffer d'alimentació: s'incorpora a una activitat que no forma part del camí crític per protegir-lo de les desviacions en altres activitats, atès que podrien portar al fet que es modifiqués la composició del camí. Això és especialment recomanable quan s'han establert mesures especials de control per a les activitats del camí crític.
 - Buffer de recursos: en activitats no crítiques, però en què intervenen recursos que poden arribar a ser crítics o amb especials restriccions pel que fa a la seva disponibilitat, es pot plantejar la possibilitat d'utilitzar un *buffer*.

Aquelles activitats que no formen part del camí crític, pel fet de no estar-hi incloses, ja compten amb un cert marge per al retard,

de manera que, inicialment, no necessiten disposar d'un *buffer* addicional. No obstant això, atès que qualsevol retard en les activitats del camí crític repercuteix directament en la data de final de projecte, és en aquestes on cal plantejar com i on es col·loquen *buffers*. Una opció és situar-los a la fi de cadascuna, però això, possiblement, provocaria un retard innecessari en el projecte o una sobreprotecció de la data de la seva finalització. En conseqüència, són dues les opcions que es poden plantejar: crear un *buffer* únic per al conjunt del camí crític o afegir diversos *buffers* per a diferents agrupacions de les seves activitats.

8. El pla resultant de l'aplicació dels buffers és el *pla de projecte*, que és el que ha d'utilitzar-se per a la confecció del pressupost. És aquest un procés iteratiu, que pot comportar algunes modificacions en el pla, tant en les activitats com en els recursos que s'hi apliquen.

En un pla de projecte no s'ha d'oblidar la inclusió de les anomenades *fites*, que són punts de referència del projecte que marquen esdeveniments importants o moments en què canvia substancialment la seva dinàmica o el seu enfocament. Per exemple, en una exposició les fites podrien ser el tancament de la llista de les obres que en formaran part o la inauguració de la mostra. Normalment tenen durada zero, ja que no representen en si mateixes una feina, sinó que són un assoliment.

El pla de projecte ha de contenir també els lliurables resultants d'algunes de les activitats, i que poden definir-se com «qualsevol producte, resultat o capacitat de prestar un servei únic i verificable que s'ha de produir per acabar un procés, una fase o un projecte» (PIM, 2013, p. 84). Els lliurables han de tenir un responsable assignat i una data de lliurament establerta.

Eines informàtiques per planificar projectes

El software d'administració de projectes més popular és Microsoft Project. Es tracta d'una completa aplicació que, entre moltes altres

coses, permet dissenyar diagrames PERT i Gantt, obtenir el camí crític, gestionar els recursos assignats a les activitats, controlar el seu grau d'avanç, etcètera. La funcionalitat i interfase de Microsoft Project ha creat un model que ha estat replicat per altres aplicacions d'administració de projectes de codi obert, entre les quals destaquen ProjectLibre (<http://www.projectlibre.com>) i Gantt Project (<https://www.ganttproject.biz>).

Bibliografia recomanada

- Berkun, Scott (2005). *The Art of Project Management*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.
- Bonet, Lluís; Castañer, Xavier; Font, Josep (ed.). (2001). *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona: Ariel.
- Cuenca López, José María; Martín Cáceres, Myriam J. (2014). *Manual para el desarrollo de proyectos educativos en museos*. Gijón: Ediciones Trea.
- Gestión de Proyectos (2004). *Gestión de Proyectos. Habilidades fundamentales para no salirse del presupuesto y cumplir los plazos*. Barcelona: Ediciones Deusto - Harvard Business Essentials.
- Lewis, James P. (1995). *Planificación, programación y control de proyectos. Guía práctica para una gestión de proyectos eficiente*. Capellades: Ediciones S.
- — (2004). *Las claves de la Gestión de Proyectos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Project Management Institute. Inc. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide)*. Fifth edition. Newtown Square.
- Roselló Cerezuola, David (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.
- The Standish Group International, Inc. (2015). CHAOS Report 2015. https://www.standishgroup.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf.



MACBA

MACBA

Planificació estratègica d'un museu a partir de l'anàlisi de l'entorn

Jaume Colomer

Bissap. Planificació de sistemes culturals

1. Presentació

La planificació estratègica d'un museu consisteix a definir els objectius que es volen assolir en el mitjà termini, dissenyar un full de ruta i concretar un pla d'acció. Els museus, tradicionalment, han planificat la seva acció en el curt termini, condicionats per les fluctuacions del pressupost anual disponible, i ara veuen la necessitat de mirar més enllà per orientar les seves decisions operatives i optimitzar els recursos.

La literatura sobre planificació estratègica mostra que hi ha diferents propostes metodològiques. Encara que la majoria coincideixen en el fons varien en la forma o en la terminologia. En aquest capítol faig una proposta metodològica a partir de la meva experiència en planificació de sistemes culturals, la qual em porta a exposar d'entrada algunes idees que aniré desenvolupant posteriorment:

- Un pla estratègic és un procés de reflexió sobre els objectius a assolir en el mitjà termini, basat en una anàlisi de la situació actual i expressat en forma de línies estratègiques i pla d'acció.
- El pla ha de ser viable, flexible i transformador.
- Convé que sigui elaborat i compartit per l'equip directiu d'un projecte o equipament, i té més valor si també hi participen les parts interessades o *stakeholders*.
- El procés d'elaboració és més enriquidor i eficient si es compta amb el suport metodològic d'un professional extern.

Molts responsables de museus i altres gestors culturals tenen alguns prejudicis sobre la planificació estratègica perquè consideren que no serveix per a res i que els consumeix un temps del qual no disposen. D'una banda, lamenten la discontinuïtat i precarietat de la seva gestió a causa dels continus canvis en el context social, polític i institucional i, d'altra banda, no valoren que un pla estratègic els pot ajudar a garantir una major estabilitat i continuïtat en el desenvolupament del projecte museístic, a obtenir més recursos i a sortir de la precarietat.

Amb aquesta intenció, fem algunes consideracions sobre la planificació estratègica d'un museu des d'una perspectiva sistèmica tenint en compte l'entorn en tres dimensions: l'entorn com a *objecte de coneixement* en el procés de planificació, com a *comunitat d'interès* i com a *beneficiari potencial* de l'acció que duu a terme.

Així doncs, aquest capítol proposa una metodologia per a l'elaboració del pla estratègic d'un museu, argumenta el valor afegit de la planificació participativa i defineix el trànsit entre la planificació estratègica i l'operativa, que concreta en la proposta de valor.

2. El museu, agent cultural singular

Podem considerar, d'entrada, que els sistemes culturals són conjunts d'agents culturals en interacció. Les relacions entre els agents desenvolupen la funció sinàptica. Els sistemes poden ser territorials o virtuals.

Un sistema cultural conté *agents, pràctiques, infraestructures i dispositius de regulació*. Els agents ofereixen pràctiques (activitats, serveis, productes, etcètera) als seus públics objectius i intervenen en el desenvolupament de la comunitat cultural. La regulació d'un sistema cultural pot ser espontània o planificada, i les polítiques culturals són dispositius de regulació que busquen servir l'interès comú.

Podem establir tres nivells de sistemes culturals: *macrosistemes* (per exemple, Catalunya), *mesosistemes* (un municipi petit o mitjà, una comarca, un barri o districte d'una gran ciutat) i *microsistemes* (una entitat, un equipament, un col·lectiu o grup). Hi ha, per tant, tres nivells de dispositius de regulació planificada:

- El PecCat 2010 o el Pla de museus 2030, per exemple, són dispositius de regulació de macrosistemes.
- El Pla d'acció cultural (PAC) d'un municipi és un exemple de dispositiu de regulació d'un mesosistema.
- El Pla d'estratègic d'un museu, per exemple, és un dispositiu de regulació d'un microsistema.

Els equipaments són agents equipats, és a dir, tenen infraestructura pròpia al servei de les seves iniciatives o de les de tercers. En qualsevol sistema cultural territorial podem categoritzar els equipaments culturals a partir de dues variables:

- L'àmbit de projecció: equipaments de proximitat (un centre cívic o una biblioteca, per exemple) o de centralitat (un auditori o un museu).
- El sector cultural (equipaments d'arts escèniques, música, arts visuals, audiovisuals, lectura, coneixement i humanitats, sociocultura, patrimoni).

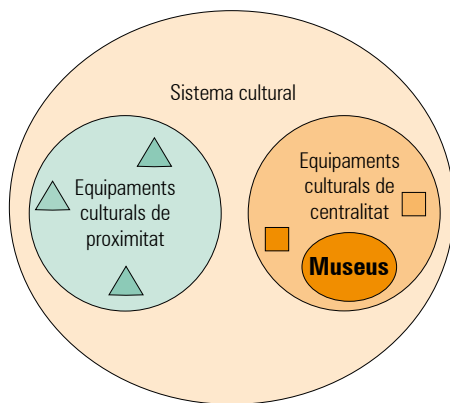
La planificació dels equipaments d'una comunitat territorial es pot fer a partir de qualsevol d'aquestes dues variables o de la combinació de totes dues. Els equipaments de proximitat poden significar el primer nivell de pràctica cultural dels ciutadans, i els de centralitat ofereixen pràctiques culturals especialitzades.

Els museus són equipaments culturals de centralitat que operen en el sector del patrimoni cultural i tenen com a *missió* la identificació de patrimoni moble, immoble, immaterial i natural, propi o de l'entorn, la seva conservació i gestió, la generació de coneixement a través de la recerca i l'oferiment al seu entorn social d'una proposta de valor que faciliti el desenvolupament personal i comunitari.

Segons l'ICOM, els museus són «espais democratitzadors, inclusivament i polifònics per al diàleg crític sobre els passats i els futurs. Reconeixent i abordant els conflictes i desafiaments de present, custodien artefactes i espècimens per a la societat, salvaguarden memòries diverses per a les generacions futures, i garanteixen la igualtat de drets i d'accés al patrimoni per a tots els pobles. Els museus no tenen ànim de lucre. Són participatius i transparents, i treballen en col·laboració activa amb i per a diverses comunitats a fi de col·leccionar, preservar, investigar, interpretar, exposar i ampliar les comprensions del món, amb el propòsit de contribuir a la dignitat humana i a la justícia social, a la igualtat mundial i al benestar planetari».

Els diferents equipaments que conviuen en un territori tenen funcions específiques i funcions compartides. Les biblioteques, a més de facilitar l'accés a diversos suports informatius, ofereixen programes de formació i difusió cultural, de la mateixa manera que ho fan els centres cívics.

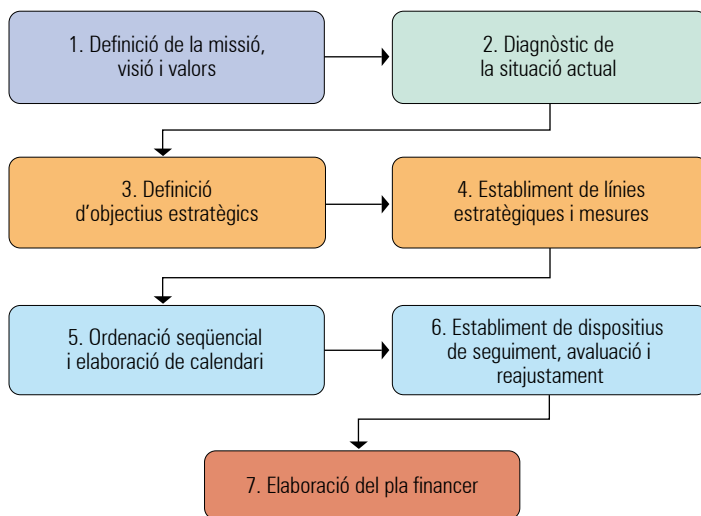
Els museus són agents culturals singulars perquè són els únics equipaments culturals que operen en l'àmbit del patrimoni i que tenen, entre d'altres, la funció de generar coneixement. D'altra banda, cada museu és singular, tenint en compte que els seus actius patrimonials són únics.



Entre els equipaments culturals d'una comunitat cultural territorial pot haver-hi relacions de coordinació i de col·laboració, i poden institucionalitzar-se *pools* de recursos i serveis compartits per generar economies d'escala. El funcionament en xarxa dels equipaments culturals aporta molts avantatges pel que fa a l'optimització de recursos i generació de sinergies.

3. Sobre la planificació estratègica de sistemes culturals

La planificació estratègica d'un sistema cultural consisteix a desenvolupar la seqüència operativa següent en la definició de continguts:



A continuació, es detalla cada pas.

a. Definició de la missió, la visió i els valors

Aquests tres conceptes a vegades es confonen, però tenen continguts diferents. Són continguts fundacionals, revisables periòdicament. Un pla estratègic és una oportunitat per revisar-los. Són el punt de partida i condicionen els continguts que es defineixen posteriorment.

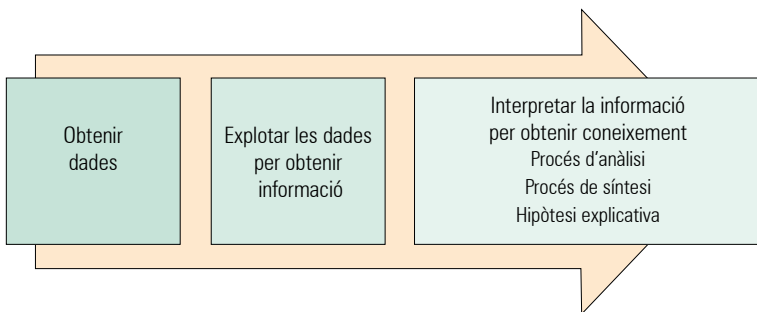
- La *missió* és el que el museu vol fer, la seva raó de ser.
- La *visió* és el que el museu vol esdevenir en el futur.
- Els *valors* són els principis ètics que regularan el seu funcionament i emmarcaran les decisions operatives.

La redacció d'aquests tres elements ha de ser molt sintètica i precisa, però sovint costa de definir i de trobar una expressió adequada. Convé posar-hi la màxima atenció i assolir el màxim consens.

b. Elaboració d'un diagnòstic de situació a partir de l'anàlisi interna i de l'entorn

Per definir un pla d'acció cal tenir un coneixement objectiu i fonamentat de la situació actual: quina és la situació del museu i quins factors fan que sigui aquesta.

Sovint cal recordar el procés mental que s'aplica en aquesta fase:



La fase de diagnosi té el recorregut següent:

- **Anàlisi interna del museu** per tal de prendre consciència de les seves fortaleses i febleses. Són objecte d'anàlisi:
 - Els actius patrimonials propis i de l'entorn: patrimoni moble, immoble, natural, immaterial i coneixement generat per la recerca.
 - La proposta de valor: el conjunt de serveis, activitats i productes que ofereix a l'entorn social i als públics objectiu.
 - L'estructura operativa (direcció, tecnoestructura i serveis generals).
- **Anàlisi externa** per conèixer oportunitats i amenaces, a dos nivells:
 - Anàlisi del context social: realitat sociodemogràfica i tendències.
 - Anàlisi del sistema cultural en el qual opera el museu: agents, pràctiques, infraestructures, recursos i dispositius de regulació.
- **Elaboració d'un diagrama DAFO** per ordenar i sintetitzar els resultats de l'anàlisi.
 - El diagrama DAFO és un instrument d'ordenació de l'anàlisi realitzada, no formula cap diagnosi explicativa però organitza

els efectes identificats en quatre categories, com a resultat de dues variables: favorables/desfavorables i internes/externes.

- Un cop fet un DAFO es pot fer un CAME per Corregir les febleses, Afrontar les amenaces, Mantenir les fortaleses i Explotar les oportunitats.
- **Elaboració d'un diagrama causa-efecte** per formular una diagnosi, és a dir, una hipòtesi explicativa dels factors que incideixen en la situació actual.
 - Un model de diagrama causa-efecte és el proposat per Ishikawa, anomenat correntment *diagrama de peix*.
 - Un cop explorats els factors convé discernir els factors arrel i concurrents i estimar el valor relatiu d'incidència de cadascun.

c. Definició d'objectius estratègics

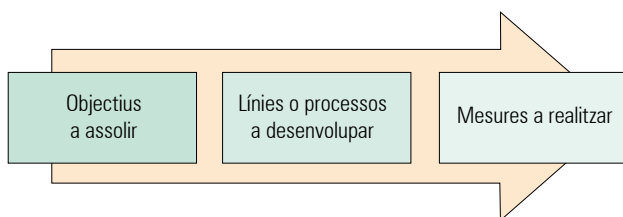
A partir de la missió, la visió i la diagnosi es poden formular els objectius estratègics per al període de vigència del pla. En el moment actual, s'acostuma a considerar que la vigència d'un pla estratègic d'un equipament cultural és de 5 a 7 anys.

Els objectius estratègics són les fites que es volen assolir i han de ser avaluable de manera objectiva. Han de ser redactats utilitzant verbs de resultat (assolir, arribar, consolidar...) i no d'acció (fer, promoure, proposar...).

Els objectius estratègics han de ser pocs però han de ser determinants per assolir millores significatives en el projecte museístic. Es formulen a partir dels factors que, en la diagnosi, s'ha considerat que incideixen de manera determinant en l'explicació de la situació actual.

d. Establiment de línies estratègiques i mesures

Desenvolupar per assolir els objectius i que es concreten en mesures. Estableixen el *full de ruta* del museu per als anys propers. La seqüència és la següent:



Les *mesures* són les accions que es duen a terme per desenvolupar operativament les línies estratègiques. Poden ser accions pràctiques o mesures organitzatives. Primer cal explorar possibles mesures i, després, seleccionar les que són més eficients i viables.

Cada línia estratègica pot contenir un nombre variable de mesures.

e. Ordenació seqüencial i cronograma

Hi ha mesures que poden ser desenvolupades després d'haver dut a terme mesures prèvies. Cal ordenar, primer, les mesures de manera seqüencial.

Després cal establir fases d'aplicació del pla estratègic, coincidint amb els períodes anuals o no, i situar les mesures en una fase determinada per motius seqüencials o de prioritat.

Un pla d'acció és una ordenació seqüencial de les mesures previstes, estructurades en fases i temporalitzades en el calendari en forma de cronograma.

f. Establiment d'un dispositiu de seguiment, avaluació i reajustament

Convé definir la manera de tenir coneixement de l'aplicació de les mesures i del seu impacte en relació amb el desenvolupament dels eixos estratègics i l'assoliment dels objectius.

Amb aquesta finalitat, es pot definir un conjunt d'indicadors de seguiment i d'avaluació:

- Els indicadors de seguiment permeten saber si les mesures s'estan aplicant, en quina fase es troben i quina és la despesa executada.

- Els indicadors d'avaluació permeten saber, al final de cada fase, el grau de desenvolupament dels eixos i els resultats assolits. Poden ser quantitativs o qualitativs, i poden tenir una expressió verbal o numèrica.

A vegades es confon l'expressió numèrica d'un indicador qualitatiu amb un indicador quantitatiu, però són dues coses diferents. Per exemple, el grau de satisfacció dels participants en una activitat (informació qualitativa) es pot expressar amb adjectius verbals (baixa, mitjana, alta) o amb indicadors numèrics (1-2-3-4-5).

El sistema d'indicadors aporta un *feedback* que permet el reajustament continu del pla d'acció en funció dels resultats assolits i dels canvis interns i de l'entorn. El *feedback* permet reformular la diagnosi, els objectius i les línies estratègiques o les mesures.

La possibilitat que el pla estratègic vagi evolucionant a partir del *feedback* es denomina *planificació dinàmica*, que és la més escaient en la societat líquida en què vivim. En general, es considera que els objectius i els eixos estratègics s'han de mantenir durant la vigència del pla, mentre que les mesures són més conjunturals.

g. Elaboració d'un pla financer

No n'hi ha prou a definir el que cal fer, també cal estimar la despesa que comportarà la realització del pla d'acció i avaluar la capacitat financera abans d'executar-la.

- Pot haver-hi mesures organitzatives que no comportin cap despesa però d'altres poden comportar un cost de producció que cal preveure.
- D'altra banda, cal estimar quin retorn econòmic generaran determinades mesures per veure el cost global de l'aplicació del pla (despesa menys retorn).
- El pla financer es pot concretar en un CEP (compte provisional d'explotació) que inclogui diversos escenaris (òptim, probable, pèssim).

- L'estimació de despeses i retorns permet definir com es farà el finançament (recursos propis o finançament de tercers).

3.1. L'anàlisi interna

Abans hem argumentat que, en la fase de diagnosi, calia fer una anàlisi interna del museu per tal de prendre consciència de les seves fortaleses i febleses.

L'objecte d'anàlisi són:

- Els actius patrimonials propis i de l'entorn: col·leccions pròpies, elements patrimonials de l'entorn (arquitectònic, monumental, natural i immaterial). També el coneixement generat per la recerca.
- La proposta de valor: exposicions i programació d'activitats, serveis i experiències orientades als públics objectiu o a l'acció comunitària.
- L'estructura operativa: equip de gestió i recursos materials i econòmics.

Per poder analitzar l'objecte referit cal tenir dades i explotar-les per transformar-les en informació, que pot ser quantitativa o qualitativa. La informació quantitativa ens indica magnituds i la qualitativa percepcions i valoracions.

Podem treballar amb *informació primària* (obtinguda directament a través de treball de camp) o *secundària* (aportada per tercers). Hi ha diverses tècniques per obtenir dades. Les més habituals són:

- Observació (holística o pautada).
- Documentació generada (memòries, informes, publicacions).
- Registres transaccionals (generats per l'aplicació de *ticketing*) i d'usos (registres).
- En el mercat hi ha diverses aplicacions de *ticketing*, algunes de les quals tenen eines CRM (BI, *eMail marketing*, etcètera). En tots els casos, les transaccions realitzades queden acumulades en una BdD susceptible de ser explotada, no tan sols des d'una perspectiva econòmica, sinó també per a l'anàlisi de perfils, preferències i hàbits de consum dels compradors.

- La informació generada és relativa als compradors i tiquets venuts, però es poden fer projeccions sobre els públics assistents.
- Consultes a una mostra representativa de l'univers de participants i altres parts interessades:
 - A través de qüestionaris o instruments similars.
 - A través de grups focals i entrevistes (en profunditat, històries de vida...).
- Ponderació d'experts (debats presencials o a través del mètode Delphi).

L'anàlisi interna ens permet conèixer quines són les fortaleeses i les febleses de l'equipament.

3.2. L'anàlisi de l'entorn

També hem argumentat que, en la fase de diagnosi, calia fer una anàlisi externa per conèixer oportunitats i amenaces de l'entorn, a dos nivells:

a. Anàlisi de la realitat social: moment sociodemogràfic i tendències. Són especialment rellevants les dades relatives a:

- Piràmide poblacional.
- Nivells acadèmics de la població.
- Migracions.
- Sectors productius i PIB.
- Estructura urbanística (concentrada o dispersa).
- D'altres.

b. Anàlisi del sistema cultural en el qual opera el museu. L'objecte d'aquesta anàlisi inclou:

- Els agents culturals públics i privats que operen en el territori. Són agents tant les entitats jurídicament constituïdes com els col·lectius i grups d'acció.
- Les pràctiques que realitzen els agents, autogestionades o ofertes a tercers (públics objectiu).
- Les infraestructures en les quals duen a terme les pràctiques. Inclouen edificacions i espais de la via pública, amb les dotacions tècniques corresponents.

- Els recursos econòmics de què disposen, aportats pel titular, per tercers en forma de patrocini o mecenatge o obtinguts de l'explotació dels serveis i activitats.
- Els dispositius de regulació, que inclouen tant els d'autoregulació institucionalitzats pels mateixos agents (taules de coordinació, comissions, consells) o les polítiques públiques governamentals.

c. Anàlisi del posicionament del museu

- Es tracta d'analitzar la posició que ocupa un museu en el sistema cultural:
 - El seu nínxol funcional.
 - Quina percepció té l'entorn social de la seva proposta de valor (quin valor considera que ofereix l'entorn social).
- L'anàlisi de posicionament permet conèixer quins són els seus principals competidors en el mercat: els agents que ofereixen propostes de valor pròximes.
- Un cop identificats els competidors, el museu pot definir quin vol que sigui el seu avantatge competitiu o quines aliances vol establir amb ells (per transformar la competència en cooperació).
- Per elaborar un mapa de posicionament cal definir parells de variables significatives i construir un mapa de posicionament respecte a cada parell de variables a manera de coordenades.
- A partir de l'anàlisi de posicionament actual es pot projectar quin és el posicionament intencional, a partir del qual cal elaborar un relat que projecti el seu valor singular.

3.3. Algunes eines per a l'anàlisi i la diagnosi

La matriu analítica DAFO ha esdevingut un element imprescindible en l'elaboració de plans i projectes. Consisteix en una ordenació de l'anàlisi que diferencia entre els factors interns (fortaleses i debilitats) d'una organització i els factors externs d'aquesta (oportunitats i amenaces). Es considera que la tècnica la va proposar Albert Humphrey els anys seixanta i setanta a la Universitat de Stanford.

Matriu d'anàlisi DAFO	Factors positius per a l'assoliment de l'objectiu	Factors negatius per a l'assoliment de l'objectiu
Factors d'origen intern (atributs de l'agent)	Fortaleses	Debilitats
Factors d'origen extern (atributs de l'entorn)	Oportunitats	Amenaces

Amb tot, sovint s'utilitza de manera inadequada en diverses circumstàncies:

- És una ordenació de l'anàlisi realitzada, no és una eina de diagnosi.
- La classificació dels factors analitzats en les quatre categories a vegades es fa erròniament, confonent sovint els factors d'origen intern i extern.
- Hi ha una certa preocupació estètica per equilibrar el text de les quatre categories, distorsionant l'anàlisi realitzada.
- A vegades es renuncia a la funció gràfica (informació visual ràpida i sintètica) per introduir-hi un text molt llarg encapsulat en quatre quadrants de difícil lectura.

Per evitar aquestes disfuncions recomanem, en fer la síntesi de l'anàlisi realitzada, estructurar el contingut en dos blocs:

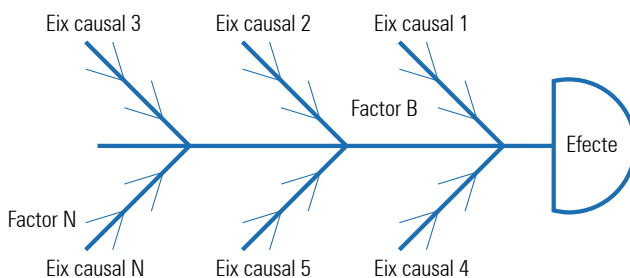
- Una primera descripció sintètica textual sense limitacions d'espai i sense preocupació per la paritat.
- Un diagrama posterior que expressa visualment els elements clau de la síntesi textual realitzada.

Després d'un DAFO es pot fer un CAME, una matriu projectiva que organitza la definició de propostes d'acció a partir del DAFO d'acord amb les categories següents:

DAFO	CAME	
Fortaleses	Mantenir	Evitar que es perdin o s'afebleixin
Oportunitats	Explotar	Explorar i explotar oportunitats per transformar-les en fortaleses
Debilitats	Corregir	Suprimir-les o neutralitzar-les per tal que no ens afectin
Amenaces	Afrontar	Evitar que tinguin lloc o reduir el seu impacte

La transició de l'estadi analític a la formulació d'una diagnosi es pot fer a través del diagrama d'Ishikawa. És una metodologia per expressar diverses hipòtesis de relacions causa-efecte entre els elements que s'han constatat en l'anàlisi.

Es tracta de definir, primer, els efectes més importants que s'han identificat i, després, associar-hi els *factors* que podrien incidir-hi, agrupant-los en *eixos causals*. L'estructura arbòria es pot configurar com una espina de peix, la denominació popular d'aquest diagrama, situant en el cap l'efecte. Poden fer-se tants diagrames com efectes rellevants analitzats, amb una estructura com la següent:



Un cop elaborat el diagrama, es pot fer una estimació del pes específic d'incidència de cada eix i de cada factor en l'efecte diagnosticat, expressat en forma de %. Això permet deduir *causes-arrel* i *causes-concurrents*. Les causes-arrel han de ser objecte central en la fase projectiva.

Després d'una síntesi analítica, amb CAME o sense, es pot aplicar la matriu DEPP com a pas previ per elaborar una diagnosi.

DEPP	Significat
Descripció	Descripció sintètica de la situació actual (DAFO)
Explicació	Hipòtesi explicativa causa-efecte (Ishikawa)
Percepció	Percepció que tenen els agents de les millores que cal aplicar, la qual condiona notablement la viabilitat de les mesures que es formulin
Projecció	Reptes que cal satisfer

Els reptes que cal satisfer han de ser desenvolupats en la fase projectiva en forma d'objectius, línies estratègiques i mesures.

3.4. La planificació estratègica d'un museu

Fins ara hem argumentat que la planificació estratègica d'un museu consisteix a definir els objectius que vol assolir en el mitjà termini establint un pla d'acció que ho faci possible, i hem proposat una metodologia per elaborar-lo.

Els museus, tradicionalment, han desenvolupat la seva missió planificant el curt termini, condicionats pel pressupost anual disponible, i ara molts d'ells veuen la necessitat de mirar més enllà per orientar les seves decisions operatives, optimitzar els recursos i millorar l'eficiència.

Malgrat la consciència de la necessitat hi ha un cert prejudici sobre el valor de la planificació estratègica. Molts responsables de museus no tenen clar que el temps invertit en l'elaboració d'un pla estratègic tingui una ràtio cost/benefici favorable.

De motius, no en falten. Molts dels plans estratègics realitzats en diversos sistemes culturals no són més que una declaració de bones intencions, sovint exercicis literaris densos, que no permeten la seva aplicació ni l'avaluació de resultats. Per això convé reflexionar sobre els seus beneficis potencials i sobre els atributs que ha de tenir un bon pla estratègic.

Podem identificar, com a mínim, els beneficis potencials següents:

a. Els plans estratègics permeten la millora contínua.

L'acció cultural sempre es desenvolupa en el mitjà termini. L'establiment d'objectius avaluables permet saber el grau d'assoliment i els factors que ho han fet possible o ho han dificultat. Això permet corregir els desencerts. L'activisme cultural es basa en l'acció contínua i no defineix objectius a mitjà termini i, si bé podem valorar si l'acció s'ha dut a terme de manera satisfactòria, no sabem si incideix en la millora global expressada en forma d'objectius.

b. Els plans estratègics són un factor d'estabilitat.

L'acció en el curt termini permet canvis de rumb abruptes i permanents. Els canvis de responsables polítics que es donen en cada mandat són un factor important d'instabilitat de l'acció cultural que pot ser atenuada si s'aprova per consens un pla estratègic per a un període de 5 a 7 anys.

c. Els plans estratègics faciliten l'obtenció dels recursos necessaris.

Un pla estratègic conté un pla d'explotació i finançament, el qual permet definir i acordar un procediment i una temporalitat en l'obtenció dels recursos necessaris.

d. Els plans estratègics permeten optimitzar els recursos disponibles.

La definició d'objectius i línies d'acció ajuda a racionalitzar la destinació dels recursos humans i econòmics disponibles, prioritzant accions i evitant pèrdues d'energia.

Entre d'altres, els plans estratègics han de tenir els atributs següents:

a. Han de ser realitzats per l'equip de direcció del museu.

L'elaboració d'un pla estratègic ha d'implicar tots els professionals del museu que tenen responsabilitats directives (direcció estratègica i direcció operativa de cada àrea funcional).

Cal definir un cronograma de treball i garantir el temps compromès.

És molt recomanable l'acompanyament d'un professional extern especialitzat en planificació estratègica per garantir l'eficiència del temps invertit en la seva elaboració.

b. Han de ser assumits pels seus titulars.

L'equip de direcció l'elabora però ha de ser assumit pels titulars que correspongui. En el cas de museus de titularitat municipal convé que ho aprovi el ple perquè garanteix major compromís de futur.

c. Han de facilitar la participació dels *stakeholders*.

Podem definir diversos tipus de *stakeholders* o parts interessades, a més de l'equip de gestió i els titulars: els públics, els proveïdors, els mitjans de comunicació, els agents culturals de l'entorn, altres agents socials i econòmics, etcètera.

La participació dels *stakeholders* en la reflexió estratègica aporta riquesa de punts de vista i implicació en el projecte, i permet desenvolupar un model de governança participativa.

d. Han de tenir congruència entre els objectius, les línies estratègiques i les mesures.

A vegades es defineixen objectius per construir un horitzó de bones intencions, i les mesures són un calaix de sastre de propostes de les parts. Cal buscar la congruència dels nivells d'elements: les mesures han de ser necessàries i adequades per desenvolupar els processos que es defineixen en les línies estratègiques i aquestes han de tenir com a punt de mira els objectius. Pot haver-hi mesures que permetin desenvolupar més d'una línia o línies que apuntin a un mateix objectiu.

e. Les mesures han de ser viables i eficients.

L'exploració creativa de mesures ha de donar pas a una selecció de les més eficients: les que, amb menys energia, permeten desenvolupar els processos establerts. Cal evitar, d'altra banda, les mesures banals o irrellevants.

f. Cal poder fer-ne un seguiment i una avaluació.

Cal establir indicadors de seguiment per veure com es duen a terme les mesures i saber, en cada moment, en quin estadi d'execució estan i quins costos han generat.

També cal poder avaluar en quin grau han desenvolupat els processos i s'han assolit els objectius.

g. Ha de ser susceptible de reajustament continu.

Hem dit que les mesures són conjunturals i ajustades al context. Si no mostren la seva eficàcia, no són eficients o hi ha hagut canvis significatius de context que les afecten, cal redefinir-les per anar ajustant de manera contínua el pla estratègic, mantenint estables els objectius i les línies estratègiques.

4. El valor afegit de la planificació participativa

El museu pot ser considerat com una comunitat de valor. Dins de les comunitats de valor, podria ser concebut com una comunitat d'interès formada per diverses parts interessades o *stakeholders*. Les principals parts interessades d'un museu són el titular, l'equip de gestió, els públics, la comunitat territorial en la qual està ubicat (pròxima o àmplia), els agents culturals, socials i educatius del territori, les institucions públiques que hi tenen competències, els proveïdors o els mitjans de comunicació.

Les parts interessades són beneficiàries potencials de l'acció del museu i poden estar disposades a participar en la definició i el desenvolupament de la seva proposta de valor. Per això convé que cada museu elabori un mapa i un directori de les parts interessades i estableixi amb cadascuna un model de relació, definint quins beneficis els ha d'aportar i quines aportacions poden fer.

Les parts interessades poden tenir relacions bidireccionals amb el museu o funcionar com a comunitat. L'existència d'una comunitat

implica que les parts tinguin consciència de formar-ne part, que tinguin possibilitat d'interaccionar amb les altres parts, participar en la presa de decisions i tenir informació completa del que el museu està fent. També implica que puguin definir el marc normatiu que regula el seu funcionament.

La construcció d'una comunitat cultural és un procés que cal fer a ritme natural, sense presses ni cremar etapes. És una de les estratègies que pot desenvolupar un museu ja que aporta notable valor afegit com a conseqüència de la implicació de les parts en el desenvolupament del museu: poden aportar treball voluntari, contactes i recursos econòmics, i poden fer d'ambaixadors i prescriptors de la proposta de valor del museu.

La comunitat d'interès pot participar també en l'elaboració del pla estratègic, tant en la fase de diagnosi com en la projectiva. Els beneficis de l'elaboració participativa d'un pla estratègic són, sobretot, dos:

- La riquesa de punts de vista en la reflexió sobre el que som i el que volem ser, que dona més valor al procés.
- La implicació dels participants en el desenvolupament del pla que en resulti, que garanteix la seva viabilitat.

L'elaboració participativa d'un pla estratègic es fa, habitualment, a través de grups de discussió i jornades de posada en comú tant en la fase de diagnosi com en la projectiva.

Un grup de discussió està format per un nombre reduït de representants de les parts interessades (entre 8 i 15 persones) que reflexiona, primer, sobre la situació actual del museu per identificar fortaleses, febleses, oportunitats i amenaces, formula hipòtesis sobre les relacions causa-efecte i, després, elabora propostes que puguin millorar la situació actual.

- Ho pot fer en una sessió única o a través de dues o més sessions que segueixin la seqüència diagnosi-proposta.

- Pot haver-hi un o més grups de discussió segons el nombre de parts interessades que vulguin participar en el procés d'elaboració. En el cas que hi hagi diversos grups de discussió es poden configurar per perfils homogenis o, millor, per disponibilitat d'agenda perquè facilita un nombre més gran de participants i, d'altra banda, la reflexió compartida en un grup molt heterogeni, en general, és més rica que en un grup homogeni.

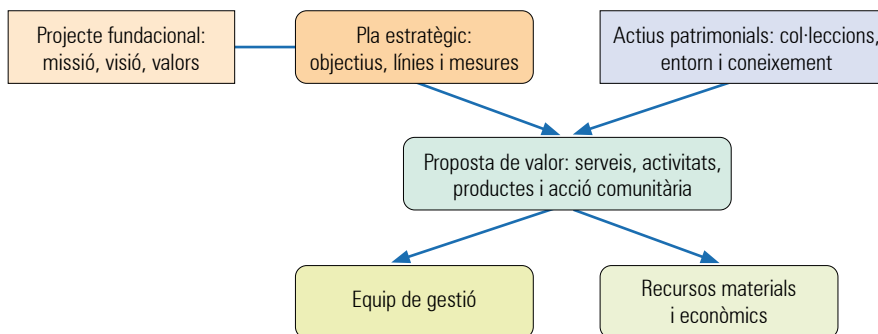
En un grup de discussió és molt important qui el dinamitza, ja que ha de cobrir certes funcions:

- Regular els torns de paraules i la seva durada, per garantir que la reunió segueix el procés natural d'exposició, debat i síntesi.
- Promoure que tothom pugui donar el seu punt de vista i que no sigui un context propici pels *oradors* que aprofiten qualsevol audiència per brillar o imposar els seus punts de vista, fent emergir l'opinió de persones que es bloquegen en públic.
- Promoure la profunditat de la reflexió, l'argumentari que sosté les opinions, evitant que el grup suri en una superfície de tòpics.
- Ajudar a trobar el màxim consens i acceptar la discrepància, si s'escau. Els punts en discrepància poden ser l'agenda de futurs debats.

De cada sessió de discussió convé elaborar un relat. Aquest és una sistematització de les aportacions fetes i no només una acta cronològica de la reunió. Per sistematitzar les aportacions convé establir un fil conductor que les vertebrava. Si hi ha diverses sessions de grups de discussió i, per tant, diversos relats, després es poden integrar en un relat de síntesi mantenint el mateix fil conductor.

5. Del pla estratègic a la proposta de valor

El pla estratègic desenvolupa el projecte fundacional del museu en el mitjà termini i és el marc de configuració de la seva proposta de valor.



- La proposta de valor d'una organització és el conjunt de serveis, activitats i productes que ofereix una organització per resoldre problemes i satisfer les necessitats dels seus públics objectiu. La percepció del valor que ofereix una organització esdevé el principal factor d'elecció entre altres propostes.
- Els públics objectiu són els diferents segments de destinataris intencionals de la proposta de valor.
- Més enllà dels públics objectiu com a beneficiaris directes de la proposta de valor, també hem de considerar la comunitat territorial com a beneficiària indirecta. L'acció comunitària també forma part, per tant, de la proposta de valor.

La proposta de valor es configura a partir del pla estratègic i dels actius patrimonials del museu. Els actius patrimonials són els béns patrimonials materials o immaterials que un museu té en propietat, en tutela o dipòsit, o adscrits. Les col·leccions d'un museu són actius patrimonials perquè són béns materials propis, però també són actius el patrimoni cultural, material i immaterial, i natural de l'entorn i el coneixement generat a través de la recerca.

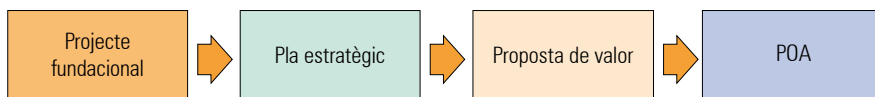
La gestió dels actius patrimonials propis i de l'entorn comporta desenvolupar un conjunt de funcions. Entre d'altres, podem relacionar la conservació (curació i restauració), el registre, la catalogació i la documentació, i la recerca. La gestió de la proposta de valor comporta la planificació i gestió de les exposicions, activitats, serveis i productes que conté, la planificació i gestió d'estratègies de formació i desenvolupament de públics, la comunicació i l'atenció presencial als participants, així com els serveis educatius i l'acció comunitària. Per gestionar els actius i la proposta de valor cal un equip professional especialitzat i un conjunt de recursos materials (infraestructures i utilitatge) i econòmics.

La proposta de valor és, de fet, el pla d'operacions, i es pot configurar a dos nivells:

- a. L'estructura de proposta de valor: les línies d'activitat, servei i producte que es desenvoluparan de manera continuada durant la vigència d'un pla estratègic.
- b. La programació anual: la concreció de l'estructura de proposta de valor en un any determinat.

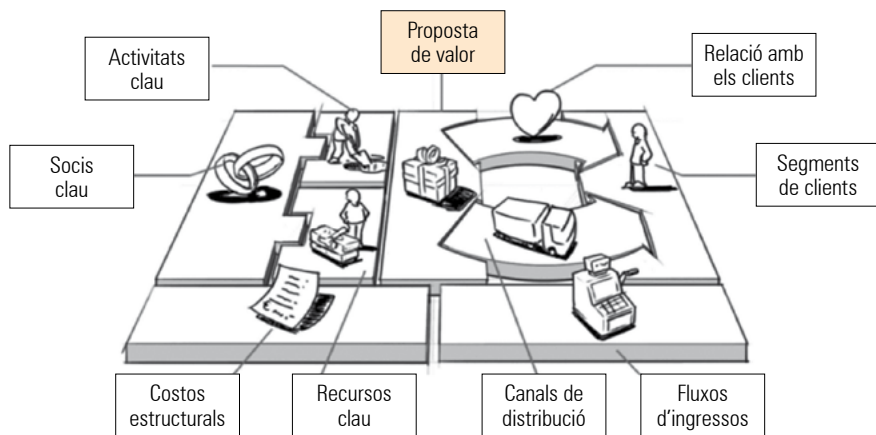
La programació i el conjunt de mesures del pla estratègic que es duren a terme en un any determinat conformen el Pla d'operacions anual (POA).

D'aquesta manera podem considerar que el POA conté la concreció anual de la proposta de valor d'un museu i aquesta s'elabora a partir del pla estratègic que desenvolupa en el mitjà termini el seu projecte fundacional.



Per definir la proposta de valor d'un museu es pot aplicar la metodologia Business Model Canvas d'Alexander Osterwalder i Yves Pigneur publicada a *Business Model Generation*. Permet fer

una reflexió estratègica simple, eficaç i eficient, i definir la proposta i la cadena de valor.



En aquest model els públics del museu són la base del sistema, per la qual cosa convé conèixer-los perfectament i definir els segments més rellevants. En cada segment cal identificar el *problema* que els públics volen resoldre, i la proposta de valor es configura per solucionar-lo. El terme *problema* que s'utilitza en el Canvas és assimilable al terme *beneficis cercats* que proposa Jacques Nantel, col·laborador de François Colbert.

6. Consideracions finals

Després de les propostes metodològiques exposades i argumentades, voldria retornar a les idees plantejades a l'inici.

La primera idea és que un pla estratègic ha de ser un *procés de reflexió sobre els objectius a assolir en el mitjà termini*. En la gestió cultural sovint hi ha sobredosi d'acció per atendre urgències i un grau baix de reflexió. El pla estratègic és una oportunitat per reflexionar sobre el present i el mitjà termini, per donar sentit a tot plegat, per compartir la reflexió amb la resta de professionals que configuren

la comunitat de pràctica. La reflexió sobre objectius a assolir no consisteix a emplenar un formulari, és una reflexió de fons sobre el valor que volem aportar al nostre entorn social.

La segona idea és que el pla estratègic ha de ser *viable, flexible i transformador*. *Viable* perquè ha de definir un horitzó assolible en 5 o 7 anys tenint en compte la situació actual i els recursos disponibles. *Flexible* perquè un pla estratègic ha de ser un procés basat en el *feedback* que busca l'ajust continu, mantenint els objectius i eixos estratègics però redefinint contínuament les mesures i la seva ordenació seqüencial en funció dels canvis interns i externs. *Transformador* perquè ha d'evitar esdevenir un mer exercici literari, com passa malauradament moltes vegades, i buscar la transformació de la realitat actual per desenvolupar més satisfactòriament la missió del museu per servir l'interès general.

La tercera idea és que convé que sigui elaborat i *compartit per l'equip directiu* d'un projecte o equipament: si és un pla estratègic d'autor potser assolirà una major perfecció tècnica i formal, però si és elaborat per tot l'equip serà més viable perquè serà el resultat de contrastar diverses perspectives i generarà un compromís que implicarà molt més cada àrea funcional del museu. D'altra banda, si també *hi participen les parts interessades o stakeholders* (la comunitat d'interès) tindrà més valor pels mateixos motius.

La darrera idea és que el procés d'elaboració serà més enriquidor i eficient si es compta amb el *suport metodològic d'un professional extern*. No considero positiu que s'encomani a un professional extern l'elaboració del pla, però sí l'acompanyament metodològic, per dos motius: primer, per garantir una major disciplina de treball (quan un tercer regula la seqüència metodològica es respecta més el cronograma); segon, perquè comportarà una major eficiència (el resultat serà millor i s'estalviarà temps).

Aquesta metodologia l'hem estat aplicant en l'elaboració del Pla d'acció cultural de diversos municipis i, recentment, hem tingut l'oportunitat d'aplicar-la també en l'àmbit patrimonial: Pla estratègic

dels equipaments patrimonials del Montseny i la Selva interior (promogut pel Museu Etnològic del Montseny, La Gabella, en l'elaboració del projecte del Museu de Suport Territorial) i Pla estratègic de la Fundació Jacint Verdaguer, titular de la Casa Museu Verdaguer de Folgueroles. També hem col·laborat en els plans estratègics de les Xarxes Territorials de Museus de les comarques de Girona i de les terres de Lleida. En tots els casos el resultat ha estat satisfactori per als promotors, i per tant esperem que sigui útil per als responsables d'equipaments museístics que vulguin projectar el mitjà termini.

Bibliografia recomanada

- Canarias, E.; Escobés, E.; Altamira, F. (2010). *Manual de planificación estratégica: ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿adónde vamos?* Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-de-planificacion-estrategica-quienes-somos-de-donde-venimos-a-donde-vamos.pdf>.
- Diputació de Barcelona (2010). *Guia bàsica de la planificació estratègica territorial*. Diputació de Barcelona. Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 1. <https://www.diba.cat/documents/175591/3970261/queesunpe/93abf09d-cefa-4b8a-bf68-b7bf80088201>.
- — (2015). *La participació ciutadana en la planificació estratègica territorial*. Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació. Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 7. <https://www1.diba.cat/liblioteca/pdf/55027.pdf>.
- Interarts (2012). *Guía de planificación estratégica*. Fundació Interarts. <https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>.
- Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A. et alii (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.
- Pascual, J.; Dragojevic, S. (2007). *Guía para la participación ciudadana en el desarrollo de políticas culturales locales para ciudades europeas*. Barcelona - Bucarest - Amsterdam: Fundació Interarts - Associació ECUMEST - European Cultural Foundation. http://www.ecumest.ro/pdf/Guia_participation_ciudadana_ESP_web.pdf.
- Rosselló, D. (2011). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.
- Ruiz, J. (2014). «La planificación y dirección estratégica de la cultura». A: *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. Universidad de Cádiz. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/planificacion-direccion-estrategica-cultura>.



Anàlisi i gestió de públics i planificació estratègica

Antoni Laporte Roselló

Director d'ARTImetria

Director tècnic de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya

The new museum examines its community's life first, and then straightway bends its energies to supplying some the material which that community needs and to presenting it in such a way as to secure it for the maximum of use and the maximum efficiency.

John Cotton Dana, 1917

1. Els museus del segle XXI

Els museus del segle XXI són museus centrats en les persones. Són institucions que treballen per a la comunitat. L'anàlisi i la gestió dels públics és una àrea que els museus han anat desenvolupant cada vegada amb més interès, i hi han dedicat recursos creixents. Aquest capítol dedicat a l'anàlisi i la gestió dels públics en la planificació estratègica comença per llistar alguns atributs dels museus del segle XXI i, tot seguit, explica els tractaments que han de tenir els públics en el pla estratègic d'un museu.

Atributs dels museus del segle XXI:

- Un museu que parla de les persones, les posa al centre de la seva activitat.
- Un museu que tracta temes d'avui, temes relacionats amb la vida de les persones o bé amb les seves inquietuds i esperances. Dels grans temes socials (la sostenibilitat, el poder, les creences i les religions, les fronteres i les migracions) als temes individuals i quotidians (la casa, l'alimentació, el vestuari, el cos, la identitat sexual, el treball).



Fig. 1. Publicitat a Farringdon Street, Londres, del Museu de Londres, gener 2019. Foto: Antoni Laporte

- Un museu que presenta relats que parlen en primera persona. El visitant es veu identificat (o no) amb el que expliquen altres persones com ell-a. Textos allunyats del discurs impersonal en tercera persona dels llibres de text.
- Un museu que interpel·la, planteja preguntes més que dona respostes.
- Un museu on el visitant s'hi sent protagonista.
- Un museu on els visitants hi participen activament creant, compartint i connectant entre ells al voltant dels seus continguts.
- Un museu on les dones hi són tan presents com els homes.
- Un museu adreçat a les famílies, als infants.
- Un museu amb exposicions que utilitzen un llenguatge comprensible i planer.
- Un museu que aprofita les exposicions temporals per ampliar la seva col·lecció amb objectes actuals que completen l'exposició des de la mirada contemporània.
- Un museu dedicat al patrimoni material i al patrimoni immaterial.

- Un museu que transmet valors: respecte, tolerància, equitat, esforç, joc.
- Un museu que té una mirada interdisciplinària: història, antropologia, sociologia, economia, psicologia, ciència, tecnologia, art i creació contemporània.
- Un museu on els objectes són vehicles/suports que transmeten coneixement, emocions i sensacions en els visitants.
- Un museu acollidor, hospitalari, confortable, emotiu, memorable.

2. El lloc dels públics en la planificació estratègica

El pla estratègic, un cop definits els motius pels quals s'elabora, començarà per l'anàlisi de la situació (amb l'anàlisi externa i interna, així com el diagnòstic), seguirà amb la definició del marc estratègic (valors, missió, visió, mandat, objectius i estratègies) i passarà tot seguit a desenvolupar els programes. Els capítols finals es dedicaran a la implementació del pla (recursos humans i econòmics, fases i prioritzacions). Finalment el pla definirà l'avaluació que caldrà plantejar en el futur per poder conèixer l'assoliment dels objectius proposats.

L'estructura d'aquest text segueix les diferents fases del pla incidint en la manera com cal considerar els públics en la seva elaboració.

2.1. Grau de participació dels grups d'interès

En el moment d'iniciar l'elaboració d'un pla estratègic cal prendre la decisió sobre quins agents participaran en la seva elaboració.

D'una banda, hi ha plans estratègics que són elaborats per un equip redactor, ja sigui intern o extern, que manté reunions periòdiques amb l'equip directiu del museu, i en alguns casos amb la participació/consulta de la resta de l'equip del museu i eventualment dels membres del patronat o del consell rector.

D'altra banda, hi ha plans que compten amb la participació de grups d'interès relacionats amb el museu: visitants i usuaris, associacions culturals i artístiques, agents socials i empresarials, sector educatiu i sanitari, etcètera. Aquests plans tenen una major possibilitat de prosperar, atesa la implicació i el compromís que prenen les parts i, molt especialment, pel fet que es tinguin en compte les veus de la ciutadania. És un requisit indispensable si es vol treballar en un model de museu participatiu, perquè la participació ja comença en el moment de la planificació.

3. Anàlisi de la situació

Per començar el pla, cal conèixer la situació de partida, tant pel que fa a l'entorn, el mercat i la competència (anàlisi externa), com pel que fa al mateix museu, en el cas que el pla es faci per a un museu existent, o de la institució promotora, si el museu és de nova creació.

3.1. Anàlisi externa

Pel que fa als aspectes relatius a les persones en l'anàlisi externa, cal decidir l'abast territorial del mercat del museu: local, nacional, internacional. En aquest punt és diferent elaborar el pla estratègic d'un museu d'una ciutat que rep molt turisme (per exemple, el Museu Picasso de Barcelona) que el pla d'un museu més local (per exemple, el Museu de la Història de la Immigració a Sant Adrià de Besòs).

En el cas del Museu Picasso, serà necessari analitzar el turisme a Barcelona, perquè suposa el 90% de les visites (excloent les escolars) (Institut de Cultura de Barcelona, 2019a). En canvi, en el cas del Museu de la Història de la Immigració, el turisme té un pes reduït entre els visitants. Tanmateix, i atenent el tema del museu, i pel fet de ser l'únic de Catalunya que es dedica a les migracions, pren una importància prioritària l'anàlisi dels fenòmens migratoris, i molt especialment les migracions dels segles XX i XXI.

Seguint amb l'anàlisi externa, pot resultar d'interès conèixer la dimensió del mercat nacional. L'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya (2019b) elabora un informe anual sobre la participació de la població catalana en els museus. Aquest informe aporta les principals conclusions sobre les característiques dels visitants i dels no-visitants de museus entre la població de Catalunya.

3.2. Competència

L'anàlisi de la competència té una relació directa amb el coneixement dels públics potencials, i aquí definim *competència* com aquells museus o equipaments que tenen una oferta que pot ser similar (en termes de motivacions) amb la del museu. Es recomana analitzar la competència diferenciant els segments de visitants.

Per exemple, a la ciutat de Barcelona la competència per als amants de l'art cal definir-la segons la relació d'equipaments culturals que, tot i no ser museus, ofereixen exposicions d'art com, per exemple, La Virreina, Arts Santa Mònica o CaixaForum, entre d'altres.

Si es tracta d'analitzar la competència de l'oferta museística per a famílies, és recomanable definir un ampli espectre d'equipaments que ofereixen activitats per a famílies en cap de setmana i, per tant, seguint amb el cas de Barcelona, analitzar els altres museus que tenen una oferta d'activitats específica per a grups familiars, però també caldrà tenir en consideració el Zoo o L'Aquàrium, perquè són equipaments amb un posicionament molt centrat en l'oci familiar.

3.3. Anàlisi interna

En el cas d'un museu ja existent, a part dels actius relacionats amb l'edifici i les col·leccions, l'exposició permanent i el programa de temporals, així com dels recursos (personal, finançament i despeses, plans anteriors), l'anàlisi interna incorporarà informació relativa als públics del museu. Algunes dades a tenir en compte:

- Frequentació dels visitants: evolució anual, mensual i setmanal.
- Visitants escolars:

- Nombre de grups escolars.
 - Localització dels centres.
 - Titularitat dels centres.
 - Nivells educatius.
- Disposa el museu d'estudis de públic que permetin conèixer les seves característiques i valoracions?
 - Té un llibre de visites amb opinions i suggeriments dels visitants?
 - Analítica digital: anàlisi de les visites al web via Google Analytics, anàlisi de les xarxes socials i TripAdvisor.

4. Marc estratègic

4.1. Valors, missió i visió

La definició dels valors i atributs d'un equipament patrimonial no només es limita a l'excel·lència, l'ètica i la transparència, sinó que cada vegada més museus inclouen valors relacionats amb les persones a les quals el museu vol oferir els seus serveis: equitat, aprenentatge, inclusió, diàleg.

Si el museu es proposa estar centrat en les persones, és recomanable que la definició dels valors i de la missió del museu inclogui referències explícites de «per a qui» està treballant la institució.

4.2. Objectius i estratègies

Tal com proposen Lord i Lord (1998), els objectius del museu es defineixen a partir de les seves funcions. Funcions relacionades amb les col·leccions (per exemple, tenir documentada i accessible digitalment tota la col·lecció del museu), funcions relacionades amb els públics i funcions relacionades amb els recursos (per exemple, aconseguir una gestió eficient).

Per definir els objectius relacionats amb els públics el museu ha de començar decidint quines són les estratègies que vol prioritzar. Segons McCarthy i Jinnett (2001), les estratègies relacionades amb l'atracció dels públics són de tres tipus:

- **Aprofundiment**

Aconseguir que els visitants actuals vinguin més sovint. Aquesta estratègia proposarà programes de fidelització. Els programes de fidelització tenen per finalitat aprofundir l'experiència dels visitants.

- **Ampliació**

Aconseguir atreure els visitants que coneixen l'experiència del museu, que hi han anat alguna vegada, però que no hi són gaire assidus. En aquest cas, es tractarà de millorar la comunicació i eliminar barreres de tipus pràctic: preu, pàrquing, horaris.

- **Diversificació**

Aconseguir atreure uns col·lectius que no visiten museus, aquells per als quals el museu no és vist com un equipament que els pot aportar valor. En aquest cas, les estratègies de preu o bé la comunicació impersonal no tenen cap eficàcia i les accions hauran d'anar encaminades a posar-se en contacte directament amb membres de la comunitat que es vol atreure.

Els objectius més freqüents relacionats amb els públics es defineixen bàsicament quant a la seva quantitat i tipologia. Així, incrementar el volum de públic o bé incrementar un determinat tipus de públic són dos objectius canònics dels equipaments patrimonials. Caldrà quantificar aquests objectius en el programa anual d'actuació. Per exemple, incrementar un 12% el volum de públic familiar al llarg de l'any vinent. Per poder avaluar un objectiu com aquest serà indispensable tenir un sistema de recompte de visitants que permeti diferenciar les famílies que han visitat el museu l'any anterior. Si no sabem quants visitants han vingut al museu en família aquest any, serà impossible poder avaluar la variació que es produeixi d'un any en relació amb l'anterior.

Altres objectius de públic es formulen per aconseguir que vagi al museu una tipologia de públic que no el visitava, o bé que hi acudia d'una manera molt limitada. Per exemple, per atreure els joves o la gent gran.

Un altre objectiu de públic pot anar relacionat amb la generació d'ingressos propis. Els museus privats o bé aquells que reben una subvenció fixa de l'administració són més proclius a establir aquest tipus d'objectius en els seus plans anuals.

Finalment, si el museu realitza enquestes i mesura regularment la qualitat expressada pels seus visitants, es poden definir objectius relacionats amb la satisfacció dels públics. Per exemple, mantenir un NPS o *Net Promoter Score* amb un valor superior a 50.

4.3. Segmentació

La segmentació parteix de la constatació que el mateix producte o servei no és d'utilitat per a tothom de la mateixa manera. La població és diversa en les característiques, els gustos i els interessos.

No és el mateix produir una exposició adreçada a un públic expert i iniciat en un determinat tema, que una altra exposició més divulgativa. D'una banda, una parella que visita una ciutat durant un cap de setmana segurament no està interessada en una exposició adreçada a les famílies. De l'altra, els grups escolars necessiten una intermediació específica dels continguts del museu, sovint conformada per una visita guiada, uns materials de suport i un eventual taller que permeti treballar un aspecte determinat dels continguts.

La segmentació és, doncs, una eina de la gestió de públics que parteix de diferenciar les tipologies de visitants potencials, entre les quals el museu decidirà a quines es vol adreçar per adequar la seva oferta i la seva comunicació a les característiques i els interessos de cada segment. Les tipologies seleccionades constituïran el seu públic objectiu.

Una segmentació bàsica utilitzada per molts equipaments patrimonials diferencia el seu mercat en tres grans grups:

- Centres escolars, per als quals el museu disposarà d'una oferta pedagògica segons els nivells formatius.
- Població local, en molts casos interessada en les exposicions temporals i les activitats vinculades o no amb el cicle festiu del municipi.
- Turisme, ja sigui turisme interior o bé estranger. Aquest col·lectiu estarà més interessat en l'exposició permanent i necessitarà suports de comunicació en diversos idiomes per poder captar els missatges i relats que el museu vol transmetre.

A aquesta segmentació bàsica, alguns museus hi han anat afegint altres destinataris, com ara les famílies o la gent gran. Des de fa uns anys les administracions públiques i els museus estan interessats a atreure els joves, perquè en l'última dècada la Unió Europea ha alertat sobre l'allunyament de la joventut de les visites a museus (Open Method of Coordination, 2012).

Un altre criteri de segmentació es defineix segons la freqüència de l'individu a visitar museus. Així, podem considerar les categories de públics següents:

- Els Amics del Museu.
- Els que venen molt sovint.
- Els que venen ocasionalment.
- Els que no venen mai.

Les estratègies de producte, així com les estratègies de comunicació, seran diferenciades segons quin sigui el col·lectiu que es vol atreure prioritàriament.

Tant els Amics del Museu com els visitants que hi acudeixen freqüentment ja coneixen l'equipament i estan interessats a aprofundir en la seva experiència: una visita guiada per part d'un especialista (historiador, crític d'art, arqueòleg, biòleg) o una xerrada del conservador-a a les sales de reserva poden suposar un atractiu per a aquest col·lectiu.

A aquelles persones que acudeixen ocasionalment al museu, els aspectes pràctics (preu, horari, comunicació) i algunes activitats (un concert o un espectacle) poden atreure-les. La Nit dels Museus és un ocasió idònia per portar un públic que d'altra manera no es veuria impel·lit a visitar el museu. L'horari nocturn, l'oferta de visites guiades i concerts i la gratuïtat aconseguen motivar un públic local i més jove (Institut de Cultura de Barcelona, 2019b).

Per aconseguir atreure les persones que no visiten museus, tant les estratègies de preu com la comunicació impersonal no tenen efecte. Es tracta d'àmplies capes de la societat que no tenen els museus entre les seves possibles alternatives d'oci, entreteniment, aprenentatge o socialització (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2012). La raó principal és que no consideren que la visita al museu els porti valor ni gaudi en l'aprenentatge o en l'experiència emocional o estètica. En aquests casos, l'estratègia del museu consisteix en l'aproximació personal i a investigar els interessos, els valors i els costums que té aquest grup. Amb aquests coneixements, s'ha d'establir la manera de crear ponts entre la missió del museu i els valors d'aquesta comunitat. Els projectes de participació són de gran utilitat per entrar en contacte i establir una relació amb grups socials o col·lectius que no estiguin entre els públics actuals.

5. Gestió de la relació amb els públics

5.1. Les eines de la gestió de la relació amb els públics

Segons el màrqueting canònic (Kotler, Kotler 2001), les eines a disposició de l'organització per gestionar la seva relació amb els públics són quatre:

- Els productes i els serveis.
- El preu.
- L'accessibilitat.
- La promoció o comunicació.

5.2. L'experiència del visitant

La visita a un museu és el servei que els museus comercialitzen. Des de la gestió de públics, cal considerar l'experiència del visitant en la seva totalitat: des que la persona valora la possibilitat de visitar el museu, s'informa, pren la decisió, s'hi desplaça, entra, adquireix una entrada, deixa l'abric i la motxilla a la consigna, utilitza els lavabos, visita una exposició, assisteix a una activitat, passa una estona a la cafeteria, compra a la botiga, decideix marxar, passa novament per la consigna, comenta les seves opinions en una xarxa social i en parla amb els seus familiars o amics.

Fa pocs anys que els museus estan introduint les tècniques del *Visitor Journey* (Rosenbaum, Losada, Contreras, 2017; Villaespesa, Álvarez, 2020) o bé *User Experience* (UX) per avaluar i millorar l'experiència del visitant. La metodologia del *Visitor Journey* proposa una representació visual de la seqüència de moments en els quals un visitant pot tenir alguna interacció amb el museu. Es comença llistant tots aquells punts en els quals el visitant hi té contacte: consultant el web per informar-se, cercant un lloc on aparcar, adquirint les entrades a taquilla, llegint cartel·les o comprant a la botiga. A partir de l'anàlisi del comportament i de les opinions dels visitants es treballa en equip per debatre les oportunitats i les maneres de millorar aquells punts de contacte que són percebuts amb una menor puntuació per part dels visitants.

Per tant, l'experiència del visitant és la suma de diversos moments, el principal dels quals és aquell element que motiva la visita. En la majoria dels casos, l'atractiu principal de la visita a un museu és la seva oferta expositiva, tant la permanent com les temporals.

Les exposicions

Un dels reptes centrals de la gestió de públics és solucionar de quina manera el museu pot adaptar les seves exposicions a les característiques, els interessos i les motivacions dels diferents tipus de visitants. Una exposició és un format de comunicació entre un emissor

(el museu) i un receptor (el visitant). Per tant, és imprescindible per aconseguir que la comunicació sigui eficaç que no hi hagi soroll entre l'emissor i el receptor. Per adaptar l'exposició als visitants, els estudis de públics proposen avaluar les exposicions en tres estadis diferents:

Moment de l'avaluació	Tipus d'avaluació	Objectiu d'avaluació
Conceptualització	Preliminar	Coneixement i interessos que el visitant potencial té en relació amb el tema que es vol tractar en l'exposició
Disseny	Formativa	Capacitat de comunicar el missatge dels elements que transmeten la informació, el discurs i el relat als visitants
Exhibició	Sumativa	Resultat final: què n'ha obtingut la persona que ha visitat l'exposició?

Un tema recurrent en l'avaluació d'exposicions recau en l'eficàcia dels textos en l'espai expositiu: fullet, textos a les parets, cartel·les. L'avaluació formativa s'aplica en el moment d'elaboració dels continguts i el disseny de l'exposició. En el cas dels textos, l'avaluació formativa proposa elaborar una maqueta dels elements expositius d'un àmbit i redactar una primera versió dels textos. Aquests textos són sotmesos a un test. La metodologia consisteix a donar a llegir el text que es vol avaluar a una mostra reduïda de visitants potencials. En el cas que les respostes continguin dubtes o incomprendions, aleshores es recomana tornar a redactar el text amb un llenguatge més comprensible per als visitants.

Aquesta avaluació és especialment recomanable en el cas que l'exposició estigui comissariada per un especialista o expert. L'expert tendeix a utilitzar un llenguatge especialitzat i molt sovint de difícil comprensió per part d'una persona interessada però no experta. En el cas del MoMA o de la Tate, els encarregats de la redacció dels textos que acompanyen les exposicions són els departaments d'educació.

Hi ha una extensa literatura¹ que proposa pautes per a la redacció dels textos en les exposicions.

¹ Vegeu, per exemple, Serrell, 1996; Hooper-Greenhill, 1998.

Cal, a més, indicar que les exposicions dels museus han de ser inclusives en el tractament del gènere, no només en el paper de les dones en tots els àmbits de la societat, sinó també en relació amb el col·lectiu LBGTI.

La recepció i el confort

Un altre punt crític de l'experiència dels visitants és la recepció. Tant la taquilla com la informació a disposició de l'usuari són elements que tenen un gran impacte en els visitants. A part d'una bona senyalització, el personal que està en contacte amb el públic és un factor central per transmetre hospitalitat i resoldre qualsevol tipus de dubte que es pugui plantejar. En serveis, el personal en contacte amb el públic és la cara visible de l'organització i, per tant, és indispensable que sigui amable, empàtic i resolutiu.

D'altra banda, els visitants que entren al museu per primera vegada necessiten entendre l'espai i on es troben els principals elements. Segons Falk i Dierking (2013), un visitant que es trobi a gust en l'espai del museu tindrà més capacitat per gaudir i per aprendre durant la seva visita.



Fig. 2. Museum of Fine Arts, Boston. Foto: Antoni Laporte

Un altre aspecte analitzat des de fa més d'un segle és la fatiga del museu (Gilman, 1916). La visita a un espai expositiu genera cansament físic i mental. És recomanable que, a part d'altres espais de socialització, els espais expositius disposin de llocs per seure on el visitant pugui reposar una estona mirant un audiovisual, parlant amb el seu acompanyant o consultant el mòbil.

Els banys són espais que poden generar un record perdurable si no són prou nets. Tal com suggereix Riddle (1994), en els banys tots els visitants són experts, a diferència d'alguns continguts expositius, per als quals cal una certa expertesa.

Els serveis complementaris

En el moment de planificar un museu és important tenir en compte les necessitats i els interessos dels visitants. Per a la majoria de visitants l'estada en un museu és una combinació de diverses activitats. Poder comprar o beure i menjar alguna cosa formen part de les activitats previstes o desitjades per les persones en el temps de lleure.

La botiga del museu és un espai que completa l'experiència del visitant (Laporte, Bobes, 2014), i proporciona al museu diversos beneficis. Pot suposar una font d'ingressos i permet allargar l'estada del visitant. A més, transmet la imatge, la marca, que el museu vol transmetre als seus visitants. En alguns casos, la botiga pot suposar un aparador i un canal de comercialització dels artistes i artesans del territori.

La cafeteria o el restaurant és una altra oferta que els museus poden incorporar al seu catàleg. Un cas singular és l'Espai del Peix gestionat pel Museu de la Pesca a Palamós, una aula gastronòmica que organitza tallers que recuperen receptes del patrimoni culinari i que organitza *show-cookings*.



Fig. 3. Senyalització al vestíbul d'entrada de la Tate Modern.
Foto: Antoni Laporte



Fig. 4. Web de la botiga del Museu-Molí Paperer de Capellades.



Fig. 5. L'Espai del Peix a Palamós. Foto: Museu de la Pesca

5.3. La comunicació

La comunicació és una de les tasques centrals de l'àrea de gestió de públics d'un museu. No és el propòsit d'aquest manual estendre's gaire sobre aquest tema, que és tractat en altres documents; Conxa Rodà hi dedica un capítol a l'estratègia digital.

De tota manera, val la pena recordar alguns elements bàsics de l'estratègia de comunicació d'un museu:

- Ha de disposar d'una imatge corporativa: una marca i un logotip. Es recomana treballar sistemàticament amb una, dues o, com a màxim, tres tipografies i una gamma de colors determinada. La imatge corporativa és una inversió que permetrà reconeixement immediat.
- El nom, tant d'un nou museu com dels títols de les exposicions, és susceptible de ser avaluat per l'audiència. En un projecte realitzat per a CosmoCaixa, ARTImetria va avaluar quatre noms i cartells alternatius per a una exposició temporal abans de la seva inauguració. Aquesta avaluació es va realitzar en base a una enquesta en línia al directori de contactes del museu. En vista dels resultats, l'organització va modificar la seva aposta inicial per un dels cartells alternatius (Laporte, 2014).
- Actualment, la pàgina web és el principal canal d'informació dels visitants dels museus. En la majoria d'estudis de públic realitzats per ARTImetria el web apareix citat pel 70-75% dels visitants entrevistats.
- Les xarxes socials són de poca efectivitat per atreure nou públic al museu. Són útils per mantenir informades les persones que ja tenen una relació amb el museu, i perquè hi participin. Així mateix, són de gran utilitat quan es tracta d'un museu amb una marca consolidada amb importants xifres de visitants.
- Per tant es recomana dedicar els esforços principals a mantenir i actualitzar el web i a animar periòdicament les xarxes socials.

- És fonamental destinar una part del pressupost a la comunicació. Entre un 5 i 10% del pressupost és una proporció mínima recomanable.

5.4. El preu

El preu és un element que influeix en la decisió d'un potencial visitant a l'hora de decidir visitar un museu. En alguns casos, el preu pot suposar una barrera, especialment entre els estudiants i la comunitat local. En canvi el preu no suposa una limitació per a la gran majoria de turistes.

Així mateix, entre els visitants de la majoria de museus s'observa que les persones amb formació universitària suposen més del 60% del públic, i són persones actives per a les quals el preu no suposa una barrera.

De les ponències presentades el 2019 a la 4a Jornada de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural (2019e) dedicada a l'impacte de la gratuïtat en la freqüentació dels museus, se'n dedueix que passar d'una situació de pagament a una situació de gratuïtat pot tenir un impacte de curta durada, però a mitjà i llarg termini no incrementa el volum del públic.

En la gestió dels serveis el preu transmet expectatives, és a dir, és una informació que anticipa una determinada qualitat. El que no es paga pot ser considerat com un servei d'escàs valor.

Decidir quin preu ha de tenir un museu no és una tasca simple, i generalment es decideix en funció de diversos criteris com, per exemple, per comparació amb altres museus de la mateixa tipologia i pròxims en el territori, o segons la durada prevista de l'estada del visitant. Per exemple, el mNACTEC a Terrassa té una dimensió que li permetria cobrar un preu més elevat que un museu local de dimensions més modestes.

Un cop decidit el preu de l'entrada general cal establir els descomptes i les gratuïtats que s'aplicaran a determinades categories de visitants.

L'informe sobre la cartografia dels preus dels museus a Catalunya (Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya, 2019d) exposa totes les categories que els museus de casa nostra consideren que són susceptibles de gaudir d'una reducció o gratuïtat.

5.5. L'accessibilitat

L'accessibilitat té a veure amb l'eliminació de les barreres que puguin limitar la visita. Així, l'àrea de gestió de públics d'un museu haurà de plantejar-se solucionar aquests temes a dos nivells:

Accessibilitat per accedir al museu:

- És fàcil arribar-hi?
- A quines hores obre?

Aquestes qüestions relacionades amb l'espai i el temps són actualment molt senzilles de solucionar consultant webs i mapes a internet.

De tota manera, és important que el museu disposi d'una eficaç senyalització en els accessos urbans o a la xarxa viària, no només per ajudar les persones que s'hi dirigeixen, sinó també per donar a conèixer l'existència del museu entre els visitants casuals i els turistes. Així mateix, es recomana que a la façana del museu el nom sigui fàcil de reconèixer des d'una certa distància.

Accessibilitat a l'interior del museu:

Hi ha una extensa normativa i bibliografia (Ania, 2016) per resoldre les limitacions que la visita a l'interior d'un museu poden patir les persones amb alguna de les següents discapacitats:

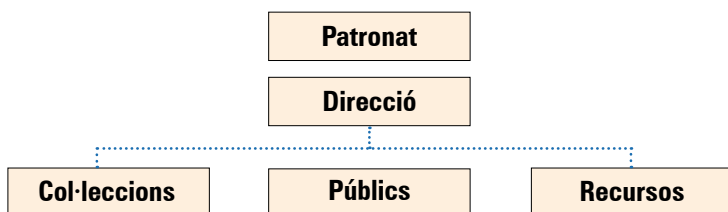
- Discapacitat motriu.
- Discapacitat visual.
- Discapacitat auditiva.
- Discapacitat cognitiva, psíquica i intel·lectual.

6. Implementació del programa

6.1. Model organitzatiu

De les funcions als programes, dels programes a l'organigrama

Segons Lord i Lord (1998), els museus gestionen tres components: les col·leccions, els públics i els recursos. La gestió d'aquestes tres funcions suggereix una estructura organitzativa en tres grans àrees, tal com mostra l'organigrama següent.



Les funcions relacionades amb els públics són la gestió de l'experiència del visitant a l'interior del museu (exposicions, activitats, recepció i serveis complementaris) i la comunicació.

Aquest model posa els públics al mateix nivell jeràrquic que les col·leccions, perquè sense una audiència els museus es limiten a ser un equipament tancat que es dedica únicament a la gestió dels seus fons.

El cap de l'àrea de públics serà el responsable dels objectius relacionats amb:

- El volum de visitants.
- La tipologia de visitants.
- El volum d'ingressos propis.
- La qualitat percebuda per l'audiència.

El programa expositiu del museu

Cal matisar el model proposat en el que fa referència al programa d'exposicions temporals. Els conservadors i els comissaris d'exposicions, és a dir, els experts en la col·lecció, han assumit tradicionalment la definició del programa expositiu del museu. Segons el model

clàssic, els experts decidien sobre les temàtiques de les exposicions, elaboraven el guió museogràfic i es responsabilitzaven de la selecció de les peces i de la redacció dels continguts. Després s'encarregava a un equip el disseny i la producció de la museografia. Finalment, l'àrea de públics i l'àrea educativa s'encarregaven de *vendre* l'exposició.

Els museus del segle XXI s'organitzen de tal manera que el programa expositiu és el resultat d'un treball en equip en què participen les diferents àrees del museu: els experts en la col·lecció i en els públics i els responsables dels recursos. L'aposta que l'àrea de públics participi des de la gènesi fins a la inauguració de les exposicions garanteix que els públics destinataris siguin tinguts en compte en l'oferta principal del museu.

Un pas endavant més el plantegen els programes de participació dels públics, perquè els visitants arriben a ser consultats sobre el programa expositiu i el desenvolupament de les exposicions.

6.2. Equip humà

L'àrea de públics del museu s'ocupa de gestionar tant l'experiència del visitant a l'interior del museu com la comunicació, per aconseguir que el museu sigui conegut i visitat.

L'àrea de públics estableix reunions periòdiques per compartir i debatre sobre els públics. Fa seguiment dels objectius de públics establerts en el programa anual i analitza les dades de freqüentació, els resultats de les enquestes i altres fonts d'informació relativa als visitants.

El personal en contacte amb el públic té la funció d'informar els visitants sobre les qüestions que els puguin plantejar. A més d'aquesta tasca, es recomana que anotin sistemàticament aquestes qüestions, així com les opinions i els comentaris que els visitants expressin. Es proposa mantenir reunions periòdiques entre totes les persones de l'àrea per debatre sobre les qüestions plantejades pels visitants. La implicació del personal en contacte amb el públic en la resolució de problemes i en la millora de l'experiència del visitant aconsegueix un

grau de compromís i un sentit d'utilitat en les decisions del museu que incrementa l'eficàcia de tots els membres de l'equip.

És indispensable que tant el patronat com la direcció estiguin implicats en els resultats i l'evolució dels públics del museu. Els programes de desenvolupament de públics tenen èxit quan són compartits per tota l'organització i liderats per la direcció. Els programes de desenvolupament de públics són programes continus i a llarg termini, i no tenen eficàcia si es limiten a accions puntuals.

En els últims anys cada vegada més museus han dedicat un interès i uns recursos creixents a posar els visitants en el centre de les seves actuacions. Samis i Michaelson (2017) han analitzat diversos casos d'èxit i conclouen que els museus que tenen èxit en aquest sentit compleixen alguna de les tres característiques següents:

- L'equip disposa de programadors d'experiències, és a dir, un perfil professional que aconsegueix que els públics gaudeixin experiències emotives i memorables en la seva visita al museu.
- Comissaris d'exposicions centrats en els visitants, és dir, generadors de relats tenint en compte l'opinió i la participació dels visitants en el planejament del programa expositiu i d'activitats del museu.
- Equips pluridisciplinaris en l'elaboració dels continguts i del disseny de les exposicions. Una exposició sobre el passat, present i futur d'un territori no només s'encarrega a un historiador, sinó que també compta amb experts en medi ambient, economia, antropologia o salut, com també amb la participació activa d'artistes que aporten altres llenguatges i visions sobre el territori en qüestió.

6.3. Pressupost

Ja s'ha comentat anteriorment la necessitat que el pressupost d'un museu prevegi partides de despesa en comunicació i que inclogui alguna dotació per a l'avaluació i els estudis de públic.

Treballar estratègicament significa treballar per objectius, fet que implica avaluar l'assoliment dels objectius. Alguns indicadors d'avaluació només es poden obtenir realitzant estudis de visitants.

6.4. Avaluació

L'avaluació consisteix a determinar si s'han acomplert els objectius que el museu s'ha proposat.

A part de l'avaluació de la gestió en termes d'eficàcia i eficiència, l'avaluació també es refereix a l'equitat i l'excel·lència. L'apartat següent presenta diversos aspectes relacionats amb l'avaluació de públics.

7. Necessitats d'informació sobre els públics

L'àrea de gestió de públics es dedica a gestionar els fluxos d'informació entre el museu i els seus públics:

- La informació que el museu ofereix per donar-se a conèixer i atreure els visitants, és a dir, el pla i les accions de comunicació.
- La informació que el museu necessita conèixer sobre els seus visitants, tant en el moment del planejament per adequar la seva oferta a les característiques, necessitats i interessos de la comunitat a la qual serveix, com en el moment de l'avaluació per saber si s'han assolit els objectius proposats.

El museu necessita informació sobre el següents aspectes dels visitants:

- Freqüentació. Quants són?
- Característiques. Qui són?
- Abans de la visita. Comportaments i motivacions.
- Durant la visita. Què fan?
- Després de la visita. Què opinen?

7.1. Freqüentació

Recomptar els visitants és una tasca bàsica en la gestió dels museus. Més enllà de la polèmica sobre si el nombre de visitants és un indicador d'èxit del museu, l'organització ha d'avaluar l'impacte social directe que genera.

El museu treballarà amb un quadre de comandament setmanal o mensual. Aquest quadre de comandament inclourà les dades de públic de l'últim mes i les compararà amb el mateix mes de l'any anterior, i també amb els objectius que s'ha proposat.

El museu ha de disposar de dades de visitants periòdicament desagregades segons els criteris següents:

Tarifes

Ha de fer seguiment del nombre de visitants segons si han accedit amb entrada de tarifa completa, amb reduccions o gratuïtament. El model de recompte de públics de l'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural (2019a) permet comparar la taxa de gratuïtat d'un museu en relació amb els altres de Catalunya.

Individuals, grups escolars i altres grups

Tant els grups escolars com els altres grups (associacions, clubs, gent gran) són fàcilment controlables a la taquilla. Seguir l'evolució d'aquests col·lectius permet analitzar les seves variacions d'un any a un altre, segons el creixement o la disminució.

Exposicions temporals

És d'utilitat classificar les exposicions temporals segons el volum de públic que ha rebut cadascuna. I, de manera més concreta, dividir el nombre de visitants de cada exposició temporal pel nombre de dies que ha estat oberta, amb el que s'aconsegueix un indicador d'utilitat per comparar el rendiment de cada exposició: la mitjana diària de visitants a cada exposició temporal.

Activitats

Les activitats tenen generalment una capacitat limitada. En aquests casos és útil calcular la taxa d'ocupació de cadascuna de les activitats organitzades pel museu, és a dir, el nombre d'usuaris que han assistit dividit per l'ocupació màxima que permetia l'activitat.

Dies de la setmana

En general el públic dels dies feiners té una gran proporció de visitants escolars i grups de gent gran. En canvi, entre els del cap de setmana hi ha més presència de parelles i famílies. A manca d'una enquesta sobre les característiques dels visitants, les xifres d'assistència segons el dia de la setmana aporten una primera aproximació al pes que els diferents segments de públic tenen en la freqüentació del museu.

L'evolució d'aquestes magnituds permet analitzar el rendiment dels programes que s'han posat en marxa, com ara el programa expositiu, el pedagògic o el familiar.

7.2. Característiques sociodemogràfiques

Per conèixer les característiques dels visitants caldrà fer-los unes preguntes mitjançant una enquesta a la taquilla o a la sortida.

Les característiques sociodemogràfiques més importants a avaluar són les següents:

Edat

L'edat és un factor de gran interès en l'anàlisi dels visitants dels equipaments patrimonials. Sovint, en moltes organitzacions, l'edat suposa el primer i únic criteri de segmentació de la seva oferta.

El museu pot tenir programes de desenvolupament d'audiències de determinats segments segons l'edat com, per exemple, els joves o bé la gent gran.

Lloc de residència

Conèixer el lloc de residència dels visitants permet avaluar l'esforç –en termes de temps– que han esmerçat els visitants a anar al centre.

El museu és un equipament de proximitat o aconseguix atreure públic que fa un llarg desplaçament? Aquesta informació també és valuosa per conèixer l'àrea d'influència i, en conseqüència, ajustar al màxim les campanyes de comunicació. El lloc de residència permet conèixer la distribució dels visitants segons siguin locals o turistes.

Gènere

Complementant les opcions de dona i home, actualment en els qüestionaris autoadministrats s'opta per la inclusió d'una tercera categoria, «no binari», amb la voluntat de ser inclúsiu en relació amb aquelles persones que no se senten identificades en cap de les opcions anteriors.

Altres característiques sociodemogràfiques

El qüestionari es pot completar preguntant sobre el nivell d'estudis o la situació laboral del visitant. De tota manera, amb la finalitat de no allargar el qüestionari d'una enquesta, en la majoria dels casos es recomana no incloure aquestes preguntes perquè la informació que aporten, des de la perspectiva de la utilitat per introduir canvis en la programació i comunicació, és molt reduïda.

7.3. Abans de la visita

En aquest apartat es presenten algunes informacions relacionades amb els aspectes previs a l'entrada al museu.

Primera vegada que visita

Es tracta d'una pregunta transcendent, perquè permet avaluar les estratègies de fidelització, així com les de captació de noves audiències. Per a qualsevol museu és important tenir molta cura d'aquelles persones que el visiten per primera vegada.

Canal de coneixement del museu

El mitjà pel qual els visitants han conegut el museu és una informació clau per avaluar el rendiment dels esforços en comunicació que l'organització realitza.

Eficàcia del web

L'anàlisi digital gràcies a Google Analytics permet disposar d'un extens conjunt d'indicadors relatius al tràfic del nostre web. L'Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya (2019c) ha elaborat un model d'anàlisi digital que conté indicadors relatius a la pàgina web agrupats en els següents epígrafs:

- Es consulta molt el web?
- Com de profunda és la visita?
- Qui ens està visitant?
- Com està fent la visita?
- Com ha arribat fins a nosaltres?
- Què està consultant?

Amb qui visita

L'interès d'aquesta informació consisteix en el fet que sovint conèixer la composició social de la visita (sol, amb amics, amb la parella, amb la família, en grup organitzat) té força relació amb el tipus d'experiència que el visitant està cercant, és a dir, amb la motivació. Una mateixa persona tindrà una motivació diferent en el cas de visitar el museu amb la família que si hi acut la Nit dels Museus amb els amics.

Motivació

Les motivacions són d'una importància cabdal en la decisió del visitant, perquè estan relacionades amb el benefici esperat per part del visitant potencial.

Tal com indiquen Morris Hargreaves & McIntyre (2005), la motivació és la raó per la qual una persona decideix visitar un museu i cal diferenciar-la tant de la comunicació que la pot generar (per exemple, la recomanació d'una altra persona), com de l'atractiu de l'oferta (per exemple, una exposició sobre el Modernisme).

Conèixer les motivacions permet adequar l'ambient i l'atmosfera del museu al tipus d'experiència que el visitant està buscant. Saber les

motivacions també facilita la redacció de missatges de comunicació per posar l'accent en els beneficis esperats.

Les motivacions tenen un pes decisiu en la presa de decisions dels visitants: aprendre, compartir, passar-ho bé, reflexionar, experimentar, sentir-se identificat o reconegut en són algunes. Les motivacions poden ser múltiples i, en general, no són excloents.

7.4. Durant la visita

Un cop el visitant ha accedit al museu té diverses possibilitats: visitar l'exposició permanent o una de temporal, seguir-ne una de guiada, assistir a una conferència o passar per la botiga.

És recomanable conèixer el grau d'ús de les diverses ofertes a l'interior del museu.

Es recomana no demanar als visitants si han llegit els textos o no ho han fet, com tampoc preguntar pel temps d'estada, perquè alguns investigadors (Davies i Heath, 2013) han comprovat que hi ha diferències notables entre el que el visitant fa i el que declara quant al seu comportament.

La metodologia més adequada per conèixer el comportament del visitant a l'interior del museu és l'observació, ja sigui informal o sistemàtica.

7.5. Després de la visita

El museu necessita mecanismes per conèixer les valoracions i les opinions dels visitants. Aquesta informació li permet saber si està assolint els seus objectius en termes de qualitat percebuda pels seus públics.

Diversos paràmetres poden ser d'utilitat.

Net Promoter Score

El *Net Promoter Score* (NPS) és una mesura de la lleialtat del visitant, una mesura de l'efecte boca-orella basada en una pregunta relativa a la propensió a recomanar: «En una escala de 0 a 10, com valoraria la seva intenció de recomanar el museu a un amic o familiar?».

Les puntuacions obtingudes s'agrupen en tres categories:

- Promotors: els que han puntuat 9 o 10.
- Passius: els que han puntuat 7 o 8.
- Detractors: els que han puntuat de 0 a 6.

L'NPS és el resultat de restar el percentatge de detractors del percentatge de promotors.

Els resultats de l'NPS varien entre -100% (tothom és detractor) i +100% (tothom és promotor). Així, un NPS superior a 0% és correcte i a partir del 50% es comença a considerar excel·lent.

Valoració dels elements museogràfics

En la visita a un museu són importants els suports que comuniquen informació a l'interior de l'espai expositiu.

En les enquestes als visitants es pot estar interessat a preguntar la valoració de:

- Obres, objectes, peces.
- Textos a les sales.
- Audiovisuals.

Valoració de l'organització i dels serveis

El personal, així com els serveis complementaris, configura igualment l'experiència dels visitants. Els aspectes susceptibles de valoració són:

- Recepció i atenció al públic.
- Monitors.
- Senyalització.
- Botiga-llibreria.
- Cafeteria-restaurant.
- Neteja.

Opinions espontànies

Recollir les opinions espontànies expressades pels visitants és de gran utilitat per captar les opinions, les sensacions i les emocions, així com els aspectes a millorar.

Els llibres de visita són una de les eines tradicionalment utilitzades amb aquest propòsit. Tanmateix, la inclusió d'alguna pregunta oberta en el qüestionari d'una enquesta és una altra via per recollir aquestes opinions.

- Què li ha agradat més?
- En què podem millorar?

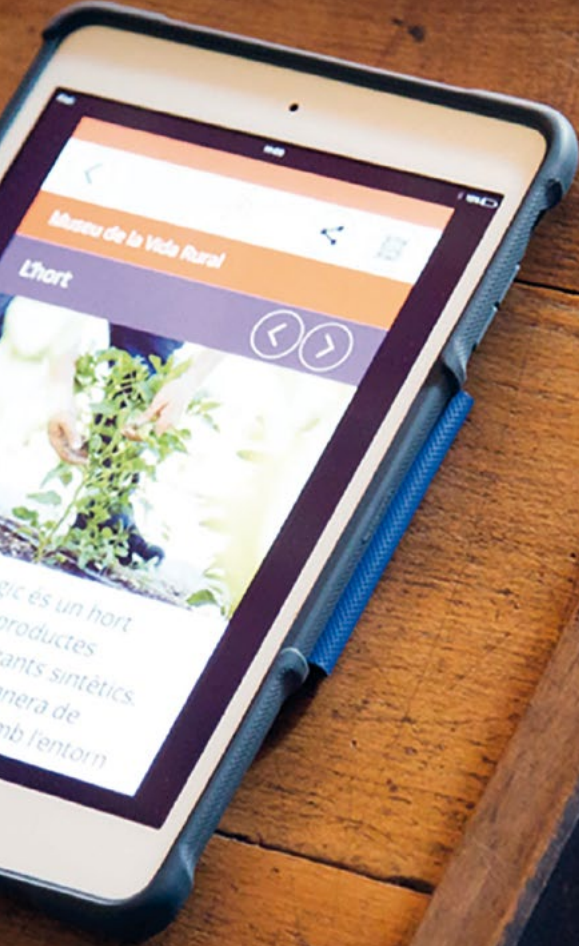
Una altra font per conèixer la notorietat del museu i els comentaris dels visitants és l'anàlisi de les xarxes socials. Facebook, Twitter, Instagram o TripAdvisor són plataformes on es poden aconseguir opinions expressades per persones que han visitat el museu.

Bibliografia

- Ania, María-José (2016). *Exposicions accessibles*. ICUB i IMPD. Ajuntament de Barcelona. https://media-edg.barcelona.cat/wp-content/uploads/2016/10/Exposicions-accessibles_web-acc.pdf.
- Ariño Villarroya, Antonio; Llopis Goig, Ramón (2016). *La participació cultural de la joventut catalana 2001-2015*. Consell Nacional de la Cultura i de les Arts - CoNCA. Informes CoNCA IC12. http://conca.gencat.cat/web/.content/arxiu/publicacions/participacio_cultural_joves/IC12_Participacio_Cultural_CAT.pdf.
- Dana, John Cotton (1917). *The New Museum*. Woodstock, Vermont: ElmTree Press.
- Davies, Maurice; Heath, Christian (2013). *Evaluating Evaluation. Increasing the Impact of Summative Evaluation in Museums and Galleries*. Londres: King's College London. http://visitors.org.uk/wp-content/uploads/2004/01/EvaluatingEvaluation_November2013.pdf.
- Falk, John H.; Dierking, Lynn D. (2013). *The Museum Experience Revisited*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.
- Gilman, Benjamin Ives (1916). «Museum Fatigue». *The Scientific Monthly*, 2-1: 62-74.
- Hooper-Greenhill, Eileen (1998). *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.
- Institut de Cultura de Barcelona (2019a). *Museus de Barcelona. Explotació estadística - GESOP*. http://barcelonadadescultura.bcn.cat/wp-content/uploads/2019/10/1201_00TOTAL_Informe.pdf.
- — (2019b). *Impacte de la Nit dels Museus a Barcelona. Enquesta 2017*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. <http://barcelonadadescultura.bcn.cat/wp-content/uploads/2019/10/AnalisiGratuitatNitMuseus.pdf>.
- Kotler, Neil; Kotler, Philip (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio Histórico.

- Laboratorio Permanente de Público de Museos (2012). *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=14315C.
- — (2016). *Conociendo a todos los públicos. Un análisis de la visita al museo en familia*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=15270C.
- Laporte, Antoni (2014). «La evaluación de públicos: adaptándose a los cambios tecnológicos». A: Fernández Guillermo; Salazar, Ana. *Informe sobre las tareas de evaluación y análisis en CosmoCaixa*. Barcelona: Obra Social "la Caixa". P. 83-87. https://obrasociallacaixa.org/documents/10280/614053/informe_evaluacion_y_analisis_cosmocaixa_es.pdf/3294724a-0f9f-4346-bf52-5edbb2b3b438.
- — (2014). «Los estudios de visitantes en museos: conocer para gestionar. CosmoCaixa, un ejemplo de buenas prácticas». A: Arrieta, Iñaki (ed.). *La sociedad ante los museos. Públicos, usuarios y comunidades locales*. Bilbao: Universidad del País Vasco. P. 167-192. <https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UHWEB140469.pdf>.
- Laporte, Antoni; Bobes, Joaquina (2014). *Manual de tiendas de museos*. Gijón: Trea.
- Lord, Barry; Lord, Gail D. (1998). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.
- McCarthy, Kevin F.; Jinnett, Kimberly J. (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts*. Santa Monica, CA: Rand Corporation. https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1323.html.
- Morris Hargreaves McIntyre (2005). *Never mind the width, feel the quality. From market research to visitor insight*. Manchester - Worcester: Morris Hargreaves McIntyre - The Museums & Heritage Show Ltd. <https://mhminsight.com/files/never-mind-the-width-Tw57-68.pdf>.
- Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya (2019a). *Model de recompte dels equipaments patrimonials de Catalunya*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/cat/projectes/recompte-de-visitants-dels-equipaments-patrimonials-de-catalunya-2018.html>.
- — (2019b). *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2018. Museus i altres centres expositius*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/enquesta-de-participacio-cultural-a-catalunya-2018.-museus-i-altres-centres-expositius.pdf>.
- — (2019c). *Informe d'anàlisi d'indicadors digitals avançats d'equipaments patrimonials*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/informe-analisi-indicadors-digital-avançats-equip.-patrimonials.-4rt-trimestre-2018.pdf>.
- — (2019d). *Cartografia dels preus dels museus a Catalunya*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. http://observatoripublics.icrpc.cat/files/190905-cartografia-de-preus._museus._registrats_catalunya_v2.0.pdf.
- — (2019e). *Jornada: L'impacte de la gratuïtat en la freqüentació dels museus*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/cat/activitats/jornada-l'impacte-de-la-gratuïtat-en-la-freqüentacio-dels-museus.html>.
- Observatori del Turisme de Barcelona (2018). *Informe de l'activitat turística a Barcelona ciutat 2017*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/informe_act_tu_2017_complet_1.pdf.
- Open Method of Coordination - Expert Group on Better Access and Wider Participation in Culture (2012). *A Report on Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture*. European Union. European Agenda for Culture. Work Plan for Culture 2011-2014. https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-access-to-culture_en.pdf.

- Riddle, George (1994). «Visitor and user-services». A: Harrison, Richard. *Manual of Heritage Management (Conservation and Museology)*. Oxford - Boston: Butterworth-Heinemann. P. 258-269.
- Rosenbaum, Mark S.; Losada, Mauricio; Contreras, Germán (2017). «How to Create a Customer Journey Map». *Business Horizons*, 60-1: 143-150. https://www.researchgate.net/publication/309182735_How_to_create_a_realistic_customer_journey_map.
- Samis, Peter; Michaelson, Mimi (2017). *Creating the Visitor-Centered Museum*. Londres - Nova York: Routledge.
- Serrell, Beverly (1996). *Exhibit Labels: An Interpretative Approach*. Walnut Creek, CA - Londres: Altamira Press.
- Villaespesa, Elena; Álvarez, Ana (2020). «Visitor journey mapping at the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza: bringing cross-departmental collaboration to build a holistic and integrated visitor experience». *Museum Management and Curatorship*, 35-2: 125-142.





Connectar amb visitants i usuaris: comunicació i estratègies digitals

Conxa Rodà de Llanza

@innova2

<https://blog.museunacional.cat/author/conxa-roda>

1. Transformació digital als museus

La dimensió digital s'ha incorporat amb força a la resta de dimensions dels museus –científica, educativa, social, econòmica–. Sent relativament recent, la seva incorporació és encara progressiva. I té un factor diferencial respecte de la resta de dimensions: l'acceleració, el canvi ràpid i constant.

La digitalització ha transformat la gestió dels museus en tots i cadascun dels àmbits. Afecta tota l'organització: què fem i com ho fem, els processos.

La transformació digital és molt més que digitalització. És aplicar les tecnologies digitals a una nova manera de crear/produir/comunicar contingut i serveis. Transformació digital significa un enfocament integral i unificat que vincula la missió del museu amb les necessitats i expectatives del públic potenciades pel digital.

Si ho fem bé, mitjançant el digital reforçarem els valors del museu: inclusiu, social, obert, transparent, col·laboratiu, comunicador, àgil i responsiu.

Podem optar per anar engegant iniciatives digitals disperses –aquí una aplicació, allà un butlletí electrònic– que poden ser molt vàlides però que al capdavall no acaben de quallar en la construcció d'una actuació sòlida, o podem afrontar el repte digital d'una manera planificada i, sobretot, alineada amb la missió i els objectius globals del museu. És a dir, d'una manera estratègica. Això és el que plantegem en aquest capítol.

La fita d'una estratègia digital no és planificar una estratègia a cinc anys vista, ja que la tecnologia evoluciona molt ràpid, sinó establir polítiques, marcar prioritats, definir criteris, formar equip i dissenyar plans d'acció.

Consideracions per al viatge digital
La dimensió digital és transversal.
Tot al museu està interconnectat.
Posar el visitant en el punt de mira i donar veu als usuaris.
No tota la innovació és digital, però el digital és un activador clar d'innovació.
Analògic i digital es retroalimenten contínuament.
Construir equip multidisciplinari des del principi.
El suport de direcció és essencial. Però a més es requereix constància, coneixement, diplomàcia i entusiasme per part de qui coordini l'estratègia digital.
Ser conscients dels recursos reals.
No defallir en la construcció de l'ecosistema digital.
Una estratègia és un camí de llarg recorregut.

2. Per què cal una estratègia digital (encara)?

Aquesta pregunta possiblement ja no tindrà sentit d'aquí a uns anys: el digital estarà tan integrat en tot que es trobarà inserit arreu. Avui per avui, que encara s'està desenvolupant, que ens falta als museus probablement més coneixement i habilitats digitals i, segur, més recursos, el digital necessita ser planificat, cultivat i desenvolupat amb una dedicació específica.

Web, col·lecció en línia, arxius digitals, xarxes socials, museografia interactiva, aplicacions per a mòbils, impressió 3D, realitat augmentada i moltes altres vies i suports digitals formen ja part de les tasques habituals de gestió i de comunicació als museus. No hi ha cap

museu avui que es pugui permetre no tenir una presència digital, i com més activa millor. Ara bé, com ordenar-ho tot plegat?

El desenvolupament d'una estratègia digital no ho resoldrà tot ni de bon tros, especialment la manca de personal i de pressupost, però sí que clarifica les línies d'acció i ajudarà a sustentar-ne els raonaments. L'estratègia facilitarà:

- Establir una posició clara sobre com el museu utilitza el digital: establir polítiques, marcar prioritats, definir criteris.
- Relligar el conjunt d'iniciatives digitals ja existents i reorientar-les cap a la missió i objectius globals.
- Usar la tecnologia al servei de l'usuari i aportar-hi valor.
- Connectar amb els públics per via digital multicanal i proveir una experiència enriquida, consistent, personalitzada, contextual.
- Créixer en audiència més implicada.

Vegem alguns exemples d'estratègies digitals de museus:

L'arxiconeguda estratègia digital de la Tate la va encertar ja el 2013 quan deia: «*Digital will need to become a dimension of everything the museum does*» (Stack, 2013).

L'estratègia digital dels Museus Derby, al Regne Unit, gira al voltant del *Digital Engagement*: «*A clear approach to Digital Engagement needs to be developed to enable Derby Museums to share its assets and collections with audiences and partners, develop its products and services, and increase its profile in engaging and innovative ways*» (Derby Museums, s.d.).

Segons estableix el Pla estratègic de digitalització de l'Smithsonian (Smithsonian, 2010), un procés de digitalització ha de ser:

- Integral: transversal a tots els objectius de la institució.
- Interactiu: que faciliti la relació amb públics de la institució.
- Integratiu: que permeti un accés unificat als recursos.
- Imperatiu: ja que amb la segona generació de nadius digitals

passant a primera línia, el món ha evolucionat de forma irrevocable a l'era digital.

Una precisió abans de continuar sobre a què ens referim quan parlem d'estratègia digital. S'ha confós sovint un pla tecnològic, un pla de sistemes, amb una estratègia digital. Per si sol, un pla informàtic –infraestructura del maquinari, servidors, emmagatzematge, sistemes de seguretat, programari corporatiu– no fa una estratègia digital, que ha d'anar molt més enllà. Sense tecnologia, òbviament, no hi pot haver estratègia digital, però les tecnologies són l'eina, no l'estratègia!

L'estratègia ens ha de permetre complir la nostra funció, que jo defineixo com de *connectors*. Els museus som connectors entre les col·leccions, el coneixement, i el públic. La clau serà fer rellevant l'experiència, connectar els objectes amb els interessos, els records i les emocions del visitant. Connectar el passat amb el present. En aquest paper de connectors, tindrà cada vegada més rellevància el digital.

L'estratègia ha de ser *integral*:



Fig.1. Mapa de l'ecosistema digital als museus. Conxa Rodà.
<https://www.slideshare.net/innova3/mapa-estrategia-digitalmuseus>.

Aquest mapa fa visuals quatre elements de l'àmbit digital: la *dimensió*, l'abast del digital a tot el museu; la *interrelació*, gairebé tot està entrelaçat, tot està interconnectat; la *col·laboració* és un *must*, ja no podem treballar en caixes aïllades; la *priorització* és necessària perquè no ho podem atacar tot alhora. Vistos, doncs, l'abast i la complexitat, sembla força evident que cal una estratègia digital integral, així com una planificació acurada i la cooperació transdepartamental. Tot això, amb tres components essencials: *gent/continguts/tecnologia*, relligats amb una bona estratègia i posada en pràctica.

3. Metodologia, deu passos per a la construcció de l'estratègia digital

L'estratègia digital de cada museu serà diferent, atès que la naturalesa, els continguts, els objectius, les prioritats i els recursos són específics de cada centre. La metodologia, en canvi, té uns trets comuns, que són els que plantegem a continuació.

L'acció òptima és *construir l'estratègia d'una manera col·laborativa*, no només des de la direcció o la gerència. És essencial preguntar a les persones i conèixer les seves necessitats i expectatives en l'àmbit digital, discutir –en el sentit britànic constructiu de la paraula–, saber en què podrien contribuir, implicar tot l'equip.

No hi ha una recepta única per construir un pla digital, però sí que hi ha els ingredients que no hi haurien de faltar:

1. Diagnosi digital	6. Pla d'acció
2. Objectius	7. Organització
3. Públic(s)	8. Tecnologia
4. Continguts	9. Comunicació
5. Canals i eines	10. Avaluació

I, naturalment, tot això està situat dins un pla temporal –calendari per fases– i econòmic –pressupost d'un a tres anys–. Vegem cada pas.

3.1. Diagnosi digital

Hem de conèixer el nostre punt de partida i cap on van les tendències socials, tecnològiques, l'evolució de l'entorn en general i dels museus en particular.

Per establir una bona diagnosi caldrà fer una recerca inicial i una doble exploració contínua dins i fora del museu. Entre altres accions investigadores es troben revisar documents previs estratègics del museu, fer entrevistes a l'equip –individuals i per departaments–, auditar l'oferta digital actual, estudiar els indicadors de l'ús digital dels nostres usuaris i analitzar bones pràctiques digitals arreu –*benchmarking*.

No perquè sigui molt coneguda resulta menys útil la metodologia DAFO –del museu, més prospectiva externa– per entendre l'estat de la qüestió digital.

Preguntes que ens ajudaran a establir la diagnosi digital

- Quin és el nostre valor diferencial digital per als usuaris? En continguts, en serveis, en funcionalitats, en accessibilitat, en atractivitat, en innovació...
- Aprofitem bé les potencialitats del digital? Què ens permet el digital que no podem fer en el món físic?
- Quins serveis/activitats estem oferint per via digital? El que oferim és de prou qualitat? Quins hauríem d'oferir que ara no tenim?
- Què ha funcionat amb la nostra comunicació digital per assolir els objectius? Què no ha funcionat?
- Com podem reformular l'acció digital per arribar (*engage*) a més públics?
- Quines oportunitats de creixement tenim?

Compartir internament la documentació que vagi generant la recerca serà una mostra de transparència i una via per implicar més l'equip. Un cop establerta la diagnosi digital, seria un bon moment per fer un taller intern, amb participació de la direcció i dels diversos departaments, per afinar-la i avançar junts en la definició de la proposta de valor via digital per als nostres públics i anar apuntant la definició dels objectius.

3.2. Objectius

Tots els objectius digitals que ens marquem han d'estar alineats amb algun objectiu global del museu. Per tant, cal començar plantejant-se quins objectius globals del museu poden ser reforçats/assolits per la via digital i en quins objectius globals es focalitzarà l'estratègia digital.

Entre els objectius, possiblement se'n troba algun d'aquesta llista:

- Millorar l'experiència i la qualitat de la visita.
- Oferir nous suports i experiències.
- Connectar més i millor els usuaris amb la col·lecció.
- Implicar l'usuari a través de la interacció i la participació.
- Estimular l'aprenentatge i la creativitat.
- Incrementar la notorietat i la percepció positiva del museu.
- Atraure nous públics.
- Gestionar i difondre millor la col·lecció.
- Facilitar la recerca sobre el patrimoni i donar visibilitat al treball científic.
- Proveir entreteniment (amb sentit).
- Millorar processos interns de treball.
- Incrementar ingressos i conversió.
- Treballar pel coneixement obert.

Tot el treball digital que fem ha d'aproximar-nos a algun d'aquests objectius o a d'altres que ens hàgim fixat. Un contrast d'accions a

emprendre, filtrat pels objectius, serà una manera d'ajudar a prioritzar projectes i/o descartar accions disperses que no sumin al conjunt.

Fixem-nos que estem parlant d'objectius estratègics. Així, per exemple, incrementar el nombre de seguidors a Twitter no seria un objectiu en si sinó un mitjà, una tàctica per aconseguir un objectiu, que podria ser incrementar notorietat, crear comunitat o atraure nous públics.

Vegem exemples de formulació d'objectius digitals per part de dues institucions museístiques internacionals:

Museus Nacionals d'Escòcia, *Digital Media Strategy and Plan 2013-2017*:

- *Exploit digital technology to increase access to collections and engagement with our collections.*
- *Encourage participation and interaction using a range of channels.*
- *Embed digital skills and awareness throughout National Museums Scotland.*

Els tres objectius estratègics principals de l'Smithsonian, Washington:

- *Provide unparalleled access to the collections, research, and programs by creating, managing, and promoting the Institution's digital assets.*
- *Integrate digitization into the core functions of the Smithsonian.*
- *Build organizational capacity through innovative approaches to create and sustain a digital Smithsonian.*

3.3. Públics

El gran canvi en les institucions culturals està tenint lloc des del moment que transita des d'una perspectiva corporativa fins a centrar-se en el visitant, l'usuari, el client. La *centralitat del públic* representa un gir radical en el quefer dels museus respecte de temps passats. Els nous hàbits de consum cultural, una audiència més participativa, hiperconnectada i multipantalla, requereixen una

diversitat d'ofertes i diferents nivells de contingut per a públics diversos.

Experiència i engagement (implicació, fidelització) són dos dels conceptes que van prenent més relleu, i el digital hi té molt camí a recórrer. En l'època de la connectivitat global, els museus tenen una oportunitat d'or per aprofitar les potencialitats digitals de projecció i interacció i arribar al màxim de públic, amb la màxima qualitat, quan, on i com aquest públic ho prefereixi. Hi haurà persones que mai no acudiran al museu, però poden ser usuàries molt intensives de les col·leccions en línia. El virtual permet arribar al no-públic presencial.

Coneixem els nostres públics?

Avui es disposa de moltes vies i eines per recollir informació sobre els usuaris –xarxes socials, web, aplicacions, transaccions en línia, audioguies–, que se sumen a les tradicionals estadístiques, enquestes i observació directa. Una escolta activa en l'entorn digital permetrà:

- Saber per què es visita un museu (motivació) i saber què fan els usuaris (comportament).
- Escoltar què es diu sobre el museu a les plataformes de tercers (comentaris a xarxes).
- Saber què agrada (retuits i «m'agrada» a Twitter, «m'agrada» a Facebook, *likes* a Instagram).
- Veure quins continguts es comparteixen.
- Saber què busquen (paraules clau usades als cercadors externs –Google, Bing, DuckDuckGo– i internament –cercador del web del museu).
- Conèixer el grau de satisfacció (o de descontentament).

Si es combinen adequadament, respectant-ne la privacitat, les *dades integrades* seran una mina d'informació valuosa per tenir una visió més precisa i prendre decisions informades i no intuïtives.

Preguntes per activar la reflexió i el debat dins el museu:

- Quina és l'oferta digital per als diversos segments de públic?

- A quins segments de públic s'està arribant? A quins segments caldria adreçar-se?
- Com és el *visitor journey* (Rodà, 2017), l'experiència en cada punt d'interacció?
- Es connecta bé l'experiència en línia amb la visita física?
- Quines noves propostes de valor es poden oferir al visitant que no són possibles per altres vies?
- S'és prou accessible? S'atenen bé col·lectius amb necessitats especials?
- Se segueix connectant amb els usuaris després de la seva experiència?
- Si se'n tenen, s'exploten bé les possibilitats del CRM (*Customer Management Relationship*) com a *hub* de dades sobre els visitants / públic potencial?

Cal *implicar l'usuari digital en els processos*. Sovint es dona la paradoxa que s'introdueixen canvis dirigits a una millor UX (experiència d'usuari) sense haver consultat els usuaris. Si el públic és el finalista de les propostes, ja sigui la renovació del web, un nou interactiu a sales o una experiència immersiva, s'imposa la lògica d'escoltar-lo i d'implicar-lo en el procés. Des de la programació fins a la mostra i la posada en marxa. Per a això hi ha moltes tècniques, des d'enquestes –en persona, en línia–, fins a una mostra d'usuaris, *eye-tracking* (Canelles, 2012), proves A/B (Cardona, 2018) o mapejar l'itinerari del visitant/usuari.

La tecnologia digital facilita l'oferta de contingut contextualment rellevant on, quan i com li convingui a l'usuari, de manera no intrusiva. Des del punt de vista del públic, s'ofereix el contingut que necessita, li agrada, l'instrueix, l'emociona? Una estratègia de continguts ens ajudarà.

3.4. Estratègia de continguts

Els museus són clarament generadors de continguts. El seu contingut és el millor actiu per connectar amb el públic. No obstant això, en general no es té una estratègia de continguts (Rodà, 2016b) desenvolupada encara.

Per què és important una estratègia de continguts al museu?:

- Hi ha ja una gran quantitat de contingut.
- L'han creat múltiples persones/departaments.
- S'ha distribuït en diversos canals/formats.
- Té una possible manca de consistència.

Es necessita optimitzar temps i recursos i aclarir fluxos de treball.

Una sòlida estratègia de continguts permetrà planificar i gestionar-los en múltiples suports i plataformes per a audiències múltiples d'una forma integral.

Crear continguts de qualitat no sempre implica crear més contingut, sinó millor, un contingut que faciliti establir connexions, que connecti amb el públic en l'àmbit emocional, que proveeixi de context. Part del secret per captar l'interès del públic consisteix a disposar d'una bona narrativa, explicar històries, aplicar l'art de l'*storytelling*. Ja no hi ha una única manera de presentació lineal. Queda clar que no es poden carregar les parets de textos que no seran llegits ni de cartel·les massa extenses. I aquí la tecnologia pot ajudar molt a través de *narratives digitals*.

Com succeeix amb la tecnologia, també amb els continguts convé *diversificar i utilitzar diferents formats*: textos, vídeos, àudios, infografies, mapes, línies del temps, blogs, entrevistes, jocs o animacions, amb un ús creixent dels nous formats: narrativa transmèdia, gamificació, realitat virtual, experiència immersiva. Proporcionar maneres innovadores i dinàmiques de *consum* cultural pot suposar la diferència entre una visita / activitat normal o una experiència memorable.

Destaquen tres components d'una estratègia de continguts:

- Establir la *governança*, és a dir, les regles per a la creació i gestió de contingut, els criteris editorials, els fluxos de treball des de la idea fins a la postpublicació en línia.
- Fer una *auditoria de continguts* (Sizemore, 2017), que es compon d'un inventari –llista de tots els recursos que es tenen per canal, veure si s'ofereixen continguts per abans/durant/després de la visita– i fer una anàlisi qualitativa –el contingut és bo, redundant, accessible, fàcil de llegir, les imatges contenen descripció, és *mobile-friendly*, amb bon ús de paraules clau, és consistent en tots els formats i suports, és fàcil de trobar, té metadades, enllaços a contingut relacionat–. Així es podrà identificar el contingut reutilitzable, el que s'ha d'eliminar (o arxivar) i el que cal crear de nou.
- Crear. Dues premisses a recordar: *el contingut és per als públics*, no per al museu; *el relat determina el format*, no a la inversa. Per crear continguts, l'òptim és organitzar una autoria distribuïda al llarg del museu, ben coordinada i sustentada en un calendari editorial.

Col·lecció en línia

La majoria de museus tenen part de la col·lecció digitalitzada. A l'estratègia digital de continguts no hi pot mancar la voluntat de fer accessible la col·lecció al màxim nombre possible d'usuaris, locals i internacionals, i *incrementar-ne l'ús públic per a projectes de recerca, educatius, creatius, socials*.

Per això caldrà establir un pla d'acció específic orientat a avançar en la *digitalització dels fons*, en màxima qualitat de resolució; disposar del programari de gestió de col·leccions que necessitem; completar la documentació de les obres: incorporar-hi descripcions, revisar fitxes tècniques o enriquir amb imatges de restauració; treballar per facilitar la visualització de les dades; donar a conèixer les col·leccions i connectar-les amb el públic.

Plataformes col·laboratives: connexió global

Dins l'estratègia de continguts ha de figurar l'obertura a plataformes de tercers. Tres plataformes externes potents per connectar les col·leccions són Europeana, Viquipèdia –publicar les imatges lliures a Wikimedia Commons (https://ca.wikipedia.org/wiki/Wikimedia_Commons) farà multiplicar l'abast exponencialment– i Google Art Project. La plataforma digital de museus catalans, Museus en Línia (<http://www.museusenlinia.gencat.cat>), tenia moltes potencialitats però caldria una revisió i actualització a fons per poder-la relançar millorada.

Contingut lliure / dades obertes

Facilitar l'accés lliure a les dades amb dret al seu ús sense restriccions es pot considerar un dret per al públic i un deure per als museus, almenys els públics. Obrir les dades orienta directament cap a complir la missió com a entitats culturals de fer el coneixement accessible i obert a tothom per usar, reutilitzar, barrejar i recrear perquè sorgeixi nou coneixement, noves connexions, nous usos i noves experiències.

Això és un gran repte, perquè va contra corrent de les actituds més resistents i tancades a les organitzacions. Però cada vegada hi ha més polítiques de govern obert, alhora que iniciatives d'espectre global es fan més fortes, com OpenGLAM, que promou el coneixement obert als museus, arxius, galeries i biblioteques (<https://openglam.org/>). A Creative Commons es pot escollir el tipus de permisos que es vol donar als continguts.¹

Les iniciatives d'accés obert a col·leccions de museus són ja múltiples:

- *Open Access* de l'Smithsonian i del Cleveland Museum of Art (<https://www.si.edu/openaccess> / <https://www.clevelandart.org/open-access>).
- *Open Project* (<https://www.smk.dk/en/article/smk-open/>) de la Galeria Nacional de Dinamarca, SMK (Statens Museum for Kunst), amb el lema «Setting Art Free».

¹ Licències de Creative Commons: https://creativecommons.org/licenses/?lang=es_ES.

- *Open Access at The Met* (<https://www.metmuseum.org/about-the-met/policies-and-documents/open-access>) del Metropolitan Museum of Art de Nova York.
- *Rijkstudio* (<https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio>), la primera i molt cèlebre iniciativa del Rijksmuseum, que convida els usuaris a crear les seves pròpies obres inspirades per la col·lecció.

Edició digital

Una bona estratègia de continguts ha de considerar també la publicació electrònica. D'aquesta manera se n'estén la difusió, es dona una segona vida a publicacions exhaurides i es fa més accessible el coneixement.

Publicar en línia vol dir anar més enllà de penjar els catàlegs en pdf –tot i que aquest és un primer pas magnífic–. Vol dir treure rendiment de les funcionalitats que aporta el digital i possibilitar una experiència de navegació enriquida a través d'interactivitat, hipertext, vídeo, àudio, zoom de les obres i anotacions pròpies.

Bones pràctiques d'edició digital:

- Fundación Juan March, «Todos nuestros catálogos de arte desde 1973» (Gumà, 2015). <https://www.march.es/arte/catalogos/catalogos.aspx>
- Metropolitan Museum of Art: <https://www.metmuseum.org/art/metpublications/titles-with-full-text-online?searchtype=F>
- *Online Scholarly Catalogue Initiative*, publicació de catàlegs de col·leccions liderada pel Getty: <http://www.getty.edu/foundation/initiatives/past/osci/index.html>

3.5. Canals i plataformes digitals

Per ser un bon connector, el museu haurà de tendir a diversificar al màxim els suports i canals –*omnicanalitat*–, en convivència amb els mitjans tradicionals –analògics– i els digitals. Caldrà optar per aquells entorns que responguin millor a l'interès del museu i del públic.

A continuació, es destaquen algunes pautes i bones pràctiques de museus. Cal entendre-les com una mostra, perquè no es tracta d'una revisió exhaustiva, que depassaria l'abast d'aquest capítol.

Web

La pàgina web no ha de ser una mera plataforma informativa sinó una *productora de continguts i coneixements*. Ha de ser útil com a informació per a la visita presencial però alhora ha d'esdevenir un valor per si mateixa, com a experiència en línia.

No serveix de gaire tenir només molts visitants, el valor consisteix a saber si els usuaris *s'enganxen* amb el contingut, descobreixen les col·leccions i hi naveguen, aprenen, gaudeixen i s'impliquen.

Preguntes a fer-se:

- L'usuari, quan entra al web, què vol?, què busca?, com li agrada rebre els continguts?
- L'arquitectura d'informació / navegació digital és clara, està ben organitzada, és consistent, simplificada, usable?
- Quants clics calen per arribar a un contingut?
- Ofereix el web un ampli ventall de funcionalitats? Permet la personalització?
- Encoratja el web la visita presencial?

Moltes pàgines web de museus són encara força estàtiques. Els processos de *renovació* són costosos i feixucs. Però renovar el web pot resultar necessari si es vol:

- Adequar l'oferta a l'evolució de les TIC i dels usos socials.
- Esdevenir una plataforma enriquida de continguts i de funcionalitats, per a múltiples nivells d'interessos i de públics.
- Ser espai de participació i canal interactiu amb visitants i públics potencials.
- Millorar l'arquitectura de la informació i la usabilitat.
- Renovar el disseny per un format més visual.

- Guanyar visibilitat (millora del SEO-*Search Engine Optimization*, el posicionament als cercadors).
- Gestionar-la de manera més eficient i distribuïda (nou gestor de continguts / CMS-*Content Management System*).

En un pas avançat, es plantejarà la implantació del *web semàntic* per afavorir-ne la consulta i treballar amb dades enllaçades.²

Xarxes socials

L'ús de les xarxes socials és avui una part essencial de l'estratègia digital i de comunicació. El web social permet no només interactuar i fidelitzar el públic visitant sinó també arribar a públics diferents dels habituals que visiten museus. La recomanació social és reconeguda com a més eficaç que el màrqueting directe, que vehicula el que una organització diu de si mateixa.

Algunes recomanacions per a xarxes:

- Explotar la singularitat de cada plataforma.
- Interactuar, no ser només emissors.
- Emetre continguts d'interès i parlar més des de l'actitud 2.0 de compartir el coneixement, que no pas des de la veu de l'autoritat i l'academicisme.
- Ser generosos a difondre contingut de tercers que puguin ser d'interès per als usuaris.
- Posar sempre els crèdits de les fonts (textos i imatges, encara que siguin d'ús lliure).
- No exercir control però sí monitoritzar.
- Escoltar i donar resposta àgil, gestionar les crítiques.
- Incorporar-hi imatges: els *posts* amb imatges reben el doble d'*engagement*.
- Usar l'emissió en temps real Live Tweeting, Facebook Live, Instagram Live.
- Comunicar bé la presència social: donar-hi visibilitat al web i dins el museu.

² El web renovat del Museo del Prado n'és un bon exemple (Rodà, 2016a).

- Participar en iniciatives socials de tercers: *Ask a Curator*, *Museums Week*, *Museum Selfie Day* o *Gif Museum Day*.

Cal també una estratègia de continguts per a xarxes, i un calendari editorial.

Per guanyar visibilitat i a causa de l'aplicació cada cop més restrictiva dels algorismes que les plataformes socials utilitzen per seleccionar qui veu els continguts, és aconsellable plantejar-se inserir-hi publicitat.

Blogs

El blog és una eina molt eficaç en l'estratègia de comunicació del museu perquè permet connectar amb el públic de manera més pròxima i oferir allò que al web –més neutre, més institucional– no és possible: una aproximació fresca i directa al dia a dia del museu i donar veu a la gent que hi treballa.

Publicar i mantenir un blog requereix un gran treball editorial. Abans d'obrir-ne un, cal assegurar-se que tindrà un llarg recorregut. El cost econòmic s'acosta a zero, ja que hi ha bons gestors gratuïts, com Wordpress, Blogger o Tumblr.

Mòbil

La dimensió mòbil ha anat guanyant protagonisme a la vida personal i laboral, per tant a l'oferta multicanal, i el mòbil serà cada cop més essencial. Per fer més rica l'experiència convindrà *explorar les funcionalitats del mòbil*, com la geolocalització, la personalització, la realitat augmentada, la gamificació, la interactivitat, les recomanacions «aquí i ara», les fotos o la compartició a xarxes socials.

Ara bé, som en un entorn de saturació d'aplicacions, cosa que obligarà els museus a ser molt creatius i comunicar molt bé el valor i la singularitat de l'aplicació pròpia perquè els usuaris s'animin a descarregar-la. Una estadística demolidora indica que de mitjana una aplicació perd el 77% dels usuaris actius al cap de tres dies d'instal·lar-la (Dye, 2016). Cal renunciar, doncs, a fer-ne? Una

aplicació tindrà sentit si és realment *singular, innovadora i útil*, i *ofereix un valor afegit*, permet fer coses que altrament no serien possibles.³ Si ha d'oferir el mateix contingut que el web, aleshores en lloc de fer-ne una, és millor invertir esforç i diners a fer que el web sigui totalment responsiu, adaptat al mòbil.

Una opció molt recomanable és integrar els continguts a *apps agregadores*. A Catalunya hi ha la de VisitMuseum (<https://visitmuseum.gencat.cat/ca>). D'àmbit internacional destaquen Cloudguide (<https://www.cloudguide.me/es>) i especialment Second Canvas (<https://www.secondcanvas.net/es>), que ofereix imatges de les obres en altíssima resolució i les acompanya de microhistòries. Quatre museus catalans són ja a Second Canvas: Museu de l'Empordà, Museu d'Art de Girona, Museu Episcopal de Vic i Museu Nacional d'Art de Catalunya.

Realitat virtual (RV)

La realitat virtual reuneix les característiques d'*interactivitat, immersió i tridimensionalitat*. Situa virtualment l'usuari en un altre entorn, temps i espai. És un mitjà poderós de viure una experiència impactant. Obre una mina de possibilitats de mediació digital, que alguns museus ja estan aprofitant.

La tecnologia hi és, els preus estan baixant i la usabilitat va millorant lentament. Un cop més, el *contingut* i el *context* seran claus per proporcionar experiències immersives significatives amb realitat virtual.

Bones pràctiques de centres catalans en realitat virtual (RV):

- *Rere els murs*, experiència immersiva en RV, 3D i joc al Museu Monestir de Pedralbes (<https://monestirpedralbes.barcelona/rereelsmurs/ca>).
- Reconstrucció virtual de la ciutat ibèrica d'Ullastret: sala immersiva en 3D i RV (<http://patrimoni.gencat.cat/ca/ullastret3D>).

³ Vegeu exemples d'apps innovadores a Rodà, 2019.

Models en 3D

Les representacions tridimensionals dels objectes, en creixement als museus, obren moltes possibilitats per a la recerca, la documentació, la restauració, l'educació i l'accés públic al patrimoni. Els models 3D permeten múltiples usos: incloure'ls al web, compartir-los a xarxes socials, utilitzar-los en aplicacions al mòbil amb realitat augmentada, a exposicions amb realitat virtual, a visites interactives.

A Sketchfab,⁴ el repositori més gran de models 3D, hi ha una extensíssima mostra de models 3D de museus i patrimoni d'arreu del món.

Bones pràctiques en 3D a museus catalans:

- Catàleg 3D de col·leccions del Museu de Ciències Naturals de Barcelona (https://blog.museuciencies.cat/2018/10/catalog-3d-de-colleccions/#.Xc_3ozJCdLM).
- Col·lecció del MAC en 3D, Museu Arqueològic de Catalunya (<http://www.macbarcelona.cat/Col·leccions/La-col·leccio-en-3D/La-col.leccio-del-MAC-en-3D>).
- Reconstrucció 3D de Centelles, Museu Nacional Arqueològic de Tarragona (<https://www.youtube.com/watch?v=WhskC8I3Qj0>) (vídeo, 4:44).

Més bones pràctiques patrimonials en l'ús de *tecnologies avançades*:

Hologrames

- L'Illinois Holocaust Museum, fent ús de la intel·ligència artificial, preserva històries dels supervivents com a hologrames (<https://www.npr.org/2017/12/19/572068474/illinois-holocaust-museum-preserves-survivors-stories-as-holograms>).

⁴ Sketchfab for Cultural Heritage 3D Models: <https://sketchfab.com/museums>.

Instal·lacions immersives

- MORI Building DIGITAL ART MUSEUM, múltiples instal·lacions immersives del ben conegut equip de Team Borderless (<https://borderless.teamlab.art/>).
- El nou centre d'arts digitals Ideal Barcelona, obert l'octubre del 2019 amb una instal·lació immersiva dedicada a Monet, anirà programant experiències d'arts digitals immersives (<https://idealbarcelona.com/>).

Robots

- El Van Abbe Museum d'Eindhoven, Holanda, posa robots al servei de l'accessibilitat i la inclusió per facilitar l'experiència de visita des de casa (<https://vanabbemuseum.nl/en/mediation/inclusion/museum-visit-with-robot/>).

3.6. Pla d'acció digital

Cal concretar en accions l'establiment dels objectius estratègics, els públics a qui arribar i els continguts a oferir. Les accions han de quadrar amb els objectius fixats.

És fàcil construir llistes interminables –inassumibles– d'accions a emprendre. Per això és essencial *prioritzar* –i *calendaritzar* i *valorar econòmicament*–. Consideracions per ajudar a prioritzar:

- Què és el més essencial o crític per assolir els objectius?
- Què té més impacte positiu en els nostres visitants/usuaris?
- Què podem assolir amb més facilitat?
- Què encaixa dins els nostres recursos (pressupostaris, de personal)?
- Quines accions digitals connecten amb altres projectes o iniciatives (planificació integral)?

Recordem que ni l'estratègia digital ni el pla d'acció han de ser inalterables. Ben al contrari, han de ser prou *flexibles* per poder-se adaptar a noves tecnologies, noves necessitats o oportunitats que sorgeixin.

Un exemple: alguns projectes en marxa dins les accions previstes a l'estratègia digital de la Pinacoteca de Munic (Bayerische Staatsgemäldesammlungen, 2019):

- *Updating the museum software MuseumPlus.*
- *Presence of the online collection in the museum space.*
- *Training for employees on digital topics.*
- *Visitor surveys for the optimization of the Visitor Journey.*
- *Strategic concept for the multimedia accompaniment of exhibitions.*
- *New ways of mediating our exhibitions in the digital sphere.*

3.7. Organització

Com que la dimensió digital és transversal a tot el museu, pot significar que cal redefinir prioritats, reestructurar l'organigrama, reassignar rols, establir nous objectius, construir equips multidisciplinaris, redistribuir recursos. Cal una estratègia digital ben orquestrada. I cal un lideratge. Cal *repensar processos en clau digital*.

Preguntes a formular-se:

- Com es pot ser més eficient en els processos mitjançant la tecnologia digital?
- Quina reducció de costos –econòmics, de medi ambient– es pot aconseguir?
- Què s'ha de fer per neutralitzar la incertesa o la por al canvi?
- Quines capacitats digitals cal desenvolupar internament? Quines s'han de contractar externament?
- El panorama digital comporta ajustar polítiques internes? Per exemple, permís per fotografiar a les sales, protecció de dades dels usuaris, obertura de dades sobre les col·leccions.

És necessari *distribuir l'acció digital a través de tot el museu*. En primer lloc, perquè no és sostenible que un sol departament produeixi tot el contingut digital: en segon lloc, perquè el digital impregna tot

el museu, de manera que tots haurien d'estar implicats en el seu sistema digital, i, en tercer lloc, perquè amb un model distribuït s'enriqueixen els continguts i els punts de vista. L'objectiu final no és tenir un departament digital sinó, com diu Loïc Tallon (2017), antic *chief digital officer* al Met, tenir una institució que usa el digital de manera efectiva per assolir la seva missió. Una bona mesura pot ser crear un grup de treball digital amb integrants de diferents departaments.

La innovació digital requereix *actitud*, oberta al canvi, a col·laborar, a experimentar, i *aptitud*: en general, als museus cal més i millor formació en competències digitals, en treball col·laboratiu i en xarxa, en comunicació en línia, en narrativa digital, en mobilitat, en analítica digital i en gestió de coneixement obert.

En l'entorn actual, la *formació en competències digitals* esdevé un factor essencial per fer front al repte digital.

Així mateix, les organitzacions hauran d'anar donant cabuda en les seves estructures a *nous perfils professionals*. Algunes tasques encara incipients a molts museus poden externalitzar-se, però en un futur no gaire llunyà seria òptim incorporar, per exemple, un/a analista de dades.

L'estratègia digital necessita també una *dotació de recursos econòmics*, per a la infraestructura tecnològica, l'actualització d'equips informàtics, la posada en marxa d'aplicacions tecnològiques i la creació de continguts audiovisuals, interactius i immersius. La migradesa pressupostària obliga a fer una previsió per fases i a activar la cerca de recursos externs.

Per poder executar l'estratègia digital, l'organització haurà de ser probablement més oberta a noves *aliances*, ja sigui per obtenir més ingressos via socis patrocinadors, per establir nous partenariats amb universitats i empreses tecnològiques o per experimentar i fer projectes pilot amb *start-ups*.

3.8. Tecnologia

La tecnologia digital ja és a tot arreu, però encara no es troba suficientment integrada a la majoria de museus. Les innovacions tecnològiques, a més de les demandes i les expectatives creixents dels usuaris, requereixen una aproximació integral i estratègica per utilitzar efectivament la tecnologia digital.

Algunes preguntes a plantejar-se:

- Els sistemes tecnològics de què es disposa actualment són adequats per als requeriments del repte digital?
- S'ofereixen solucions integrades a través de diversos canals físics i digitals per proporcionar una experiència enriquida, contextual i personalitzada?
- El personal disposa dels programes i les eines adequats per desenvolupar la seva feina de manera eficient?
- Les dades que es tenen són interoperables, *llegibles* entre diferents sistemes?
- Es disposa d'un sistema agregat de dades, per exemple, de visitants que compren l'entrada a taquilla, al web o al mòbil?

Un pas avançat de treball tecnològic amb les dades és treballar amb *dades enllaçades* (<http://linkeddata.org/>) com fa, per exemple, el repositori Memòria Digital de Catalunya⁵ o el Museu del Disseny de Barcelona amb el projecte «Objectes enllaçats»⁶ i, encara millor, amb dades enllaçades obertes o *Linked Open Data*.⁷ Per facilitar l'ús de les dades a programadors caldrà desenvolupar una interfície de programació d'aplicacions o API (*Application Programming Interface*)

⁵ Memòria Digital de Catalunya (<http://mdc1.csuc.cat>) conté dos milions d'objectes digitalitzats i hi participen trenta-sis institucions. Usa dades enllaçades i s'hostatja al núvol.

⁶ Museu del Disseny de Barcelona (2018): «Objectes enllaçats. Un projecte d'integració de dades de fons i col·leccions d'arxiu, museu i biblioteca». https://www.slideshare.net/CSUC_info/objectes-enllaats-un-projecte-dintegraci-de-dades-de-fons-i-colleccions-darxiu-museu-i-biblioteca-en-el-museu-del-disseny-de-barcelona.

⁷ Europeana Linked Open data. <https://pro.europeana.eu/page/linked-open-data-faq>.

(https://ca.wikipedia.org/wiki/Interf%C3%ADcie_de_programaci%C3%B3_d%27aplicacions). Així es dona peu a la creació de noves investigacions, aplicacions, mapes, infografies, usos educatius i jocs. En imatges, es pot optar per treballar amb l'estàndard IIIF (*International Image Interoperability Framework*, <https://iiif.io/about>) adoptat pel British Museum, el Getty i Europeana, entre moltes institucions del món.

Òptimament, almenys en un museu públic, s'hauria de tendir sempre que sigui possible a usar el programari lliure, *open source*, de codi obert. Així ho han establert tant la Generalitat de Catalunya com l'Ajuntament de Barcelona en les seves polítiques digitals, com també la Comissió Europea.

Mitjançant la tecnologia es poden posar en marxa vies de *generació d'ingressos propis*: venda d'entrades en línia (*eticketing*), botiga en línia (*eCommerce*), captació d'amics (*membership*), campanyes de finançament col·lectiu (*crowdfunding*) o patrocini (*fundraising*). Un exemple exitós de micromecenatge participatiu han estat les iniciatives engegades –per via digital i analògica– pels Amics del Museu Nacional d'Art de Catalunya per a l'adquisició d'obres d'art i de llibres per a la biblioteca (<https://www.amicsdelmnac.org/ca/search/node/micromecenatge>).

Caldrà estar preparats per a una ampliació progressiva del ventall tecnològic. A més dels webs, blogs, xarxes socials, mòbil, 3D, realitat augmentada (RA), realitat virtual (RV) o realitat immersiva mixta, d'aquí a un temps els museus adoptaran els *wearables* (tecnologia portable a rellotges, braçalets, roba), la internet de les coses (IoT, connectivitat aplicada als objectes), la intel·ligència artificial (IA), els robots i el que pugui arribar. D'aquestes darreres tecnologies ja n'hi ha, com s'ha vist, alguns exemples a museus arreu. Conèixer aquests casos i tendències prepara per al futur.

Com a *reptes tecnològics* principals, a la majoria dels museus del país hi ha l'actualització dels equips, la construcció d'un pla de

sistemes, la disposició del programari adequat, la interoperabilitat de les dades, la integració de dades procedents de fonts múltiples d'entrada d'informació i els recursos econòmics i humans per fer-hi front. Cal anar experimentant i implementant el que sigui possible, i que tingui el cost mínim i el màxim rendiment.

3.9. Comunicació

Comunicació interna

Un cop definida l'estratègia digital, per assegurar-ne la solidesa i l'execució és fonamental comunicar-la internament a tots els membres de l'equip. Si s'ha treballat col·laborativament, molts ja n'estaran al cas, però potser no tothom hi ha participat o no en tots els estadis.

Pot molt ben ser que el mateix procés de treball de l'estratègia digital hagi detectat que cal precisament enfortir la comunicació interna per via digital, amb e-butlletins interns, *dashboards* o panells de comandament, millora o creació d'una intranet o increment de l'ús d'eines digitals col·laboratives.

Difusió externa

Les accions de comunicació digital han d'estar ben harmonitzades amb les de la comunicació física. Una organització necessita una *estratègia unificada de comunicació*.

Bona part de l'estratègia digital s'orienta a arribar a més públic i a connectar-hi millor, és comunicació pura. Serà bàsic qüestionar-se si s'està triant bé on es vol ser actiu en l'esfera digital, de manera que es tingui el major impacte possible, se sigui més rellevant i el missatge arribi als llocs i moments adequats. A més de les vies habituals es pot plantejar l'ús de la missatgeria instantània –com WhatsApp, Messenger de Facebook, Telegram– i potser aviat els *chatbots*, els programes informàtics conversacionals.⁸

⁸ Chatbot, 2019. Una llista de museus que utilitzen chatbots per connectar amb el públic es troba a Boiano, s.d.

Fer visible la presència digital dins l'entorn físic del museu, convidar a participar-hi i, alhora, referenciar els canals digitals als suports en paper i dins els espais de recepció del museu i a sales farà que es retroalimentin els uns als altres i a més contribueix a construir una imatge consistent del centre.

Cal tenir consciència que la comunicació ja no és radial (del centre cap enfora) sinó *nodal* (amb múltiples nusos de connexió, tot interconnectat, tots emissors). Aquella comunicació que convidi a la participació i provoqui la interacció serà més eficaç per obtenir un major grau d'implicació –*engagement*– del públic.

Publicar la pròpia estratègia digital és una molt bona pràctica, una declaració de transparència i de compromís. *Participar en esdeveniments internacionals*, ja sigui de manera presencial o virtual, és una altra via de donar-se a conèixer, a més de fer *networking*, i tenir informació sobre noves experiències. Cal destacar *Museums & the Web*,⁹ *MuseumNext* (<https://www.museumnext.com>), *We Are Museums* (<https://www.wearemuseums.com>) i *Communicating the Museum* (recentment rebatejat com a *Communicating the Arts*).¹⁰

3.10. Avaluació

A partir dels objectius definits a l'estratègia digital, es definirà quins indicadors –KPIs (*Key performance Indicators*)– i quines dades en permetran conèixer el grau d'acompliment.

Les estadístiques diuen el *què* (què ha passat, quants usuaris/seguidors es tenen, quina és la procedència del tràfic, què veuen, quina campanya de màrqueting per correu electrònic produeix millors resultats), però cal anar més enllà i *analitzar el per què* (per què s'ha produït una pujada d'accessos, per què un abandonament del procés

⁹ Museums and the Web convoca cada any els GLAMi Awards; ser-hi premiat comporta una magnífica difusió. Museus i institucions catalans premiats: el Museu Picasso, el 2010, per l'acció integrada a xarxes socials; el MACBA el 2009 pels podcasts de Ràdio Web MACBA; l'Agència Catalana del Patrimoni Cultural de la Generalitat de Catalunya pel *mapping* de Taüll el 2014. <https://www.museweb.net/best-of-the-web>.

¹⁰ <https://communicatingthearts.com>. Conté un bon banc de bones pràctiques.

de compra, quina relació hi pot haver entre activitats i *engagement*). Per això, cal combinar l'analítica web –dades provinents bàsicament de Google Analytics¹¹ i l'analítica de xarxes i aplicacions amb dades qualitatives extretes d'enquestes, entrevistes, observació i creuament de dades digitals i presencials.

És imprescindible conèixer el que Elena Villaespesa (2017) ha anat treballant i compartint en analítica digital a museus.

La finalitat última de l'analítica acurada no és només saber sinó fer, ha d'incloure *prendre decisions i emprendre accions* de millora.

4. Conclusions

Mai abans no havia estat tan fàcil comunicar directament amb els públics. Mai abans no havia estat tan fàcil fer que el contingut, les col·leccions i les propostes fossin accessibles per al públic. Això és tan enorme, tan poderós, que s'ha d'aconseguir que el digital sigui percebut pel conjunt de l'organització com la magnífica oportunitat que representa de fer més, de fer millor, de provar coses noves, d'arribar virtualment a tot el món, en definitiva de servir millor els públics i acomplir la missió del museu.

Com s'ha vist, l'espectre digital és molt ampli. L'estratègia s'ha de focalitzar en allò més rellevant i factible. Pretendre abastar-ho tot està abocat al fracàs. Equips reduïts i possibles limitacions tecnològiques aconsellen ser molt selectius i pragmàtics. Això no es contradia amb el fet de tenir una visió ambiciosa i deixar camins oberts. El resultat serà excel·lent si, després de tot el procés de planificació estratègica, s'és capaç de condensar-la en una sola pàgina o gràfic, com per exemple aquest del Museu Jueu de Berlín:

¹¹ Altres bones opcions d'analítica, ja no gratuïtes però de baix cost, són: Matomo, plataforma *open source* per analítica web (<https://matomo.org>) i Metricool per xarxes socials (<https://metricool.com>).

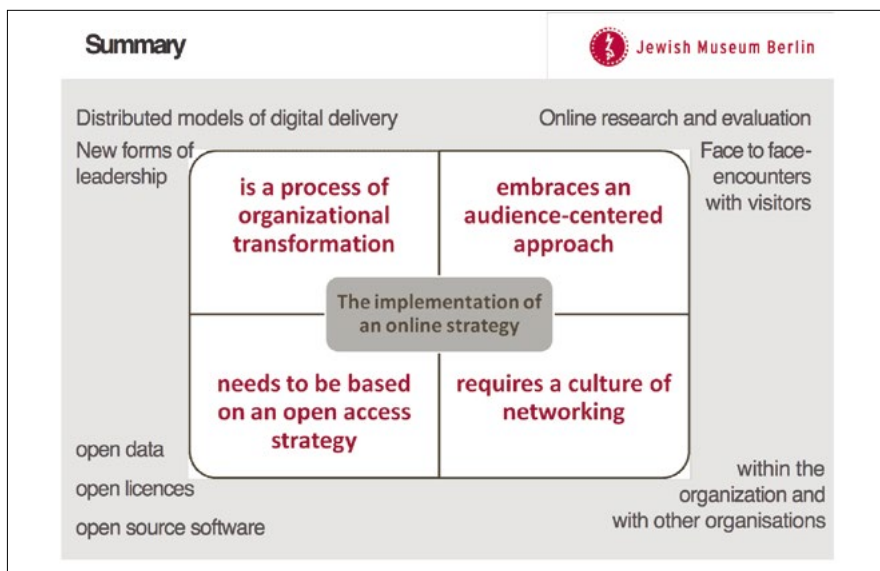


Fig. 2. Estratègia digital presentada per Mirjam Wenzel al congrés We are Museums, Berlín, 2015.

Pel camí es trobaran un seguit de dificultats o *reptes*:

- Crear una cultura interna que situï l'usuari en el centre, estendre al conjunt de l'organització que la centralitat del públic és realment clau i crítica.
- Vèncer la resistència al canvi: posar el públic al centre, afegit a la transformació digital en què tothom està immers, accelera el canvi, i això pot provocar debat i terratrèmol intern.
- Xoc de prioritats, si no es marquen molt bé des de direcció i es comuniquen de manera clara a tot l'equip.
- Poder traçar un bon perfil del públic, ja que en la majoria de centres hi ha una dispersió de fonts d'entrada de dades en múltiples sistemes.
- Treballar la integració i la interoperabilitat de dades.
- Manca de personal o de personal preparat amb les habilitats necessàries.

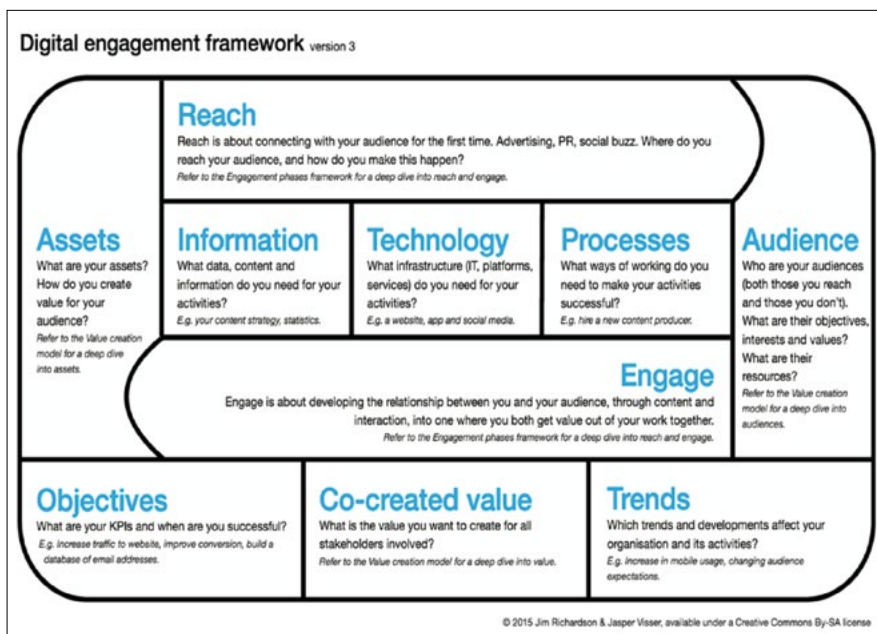
El repte comú: oferir una òptima experiència a l'usuari a través de tot l'ecosistema del museu, digital i analògic. El compromís de tota l'organització amb aquest repte serà essencial per aconseguir-ho i l'esforç per millorar l'experiència ha de ser continu. La bona notícia és que l'esforç té premi: més usuaris i usuaris més satisfets.

Annex

A continuació es proposen tres plantilles que poden ser útils tant per esbossar l'estratègia digital com per activar la reflexió i la discussió interna al museu.

Digital Engagement Framework

Aquesta plantilla ajuda a identificar les oportunitats de creació de valor de la participació digital per a una organització cultural i a desenvolupar estratègies, processos i tecnologies per connectar i implicar el públic. Al web es poden descarregar tant la plantilla completa com parcials per aprofundir cada aspecte.



Digital Engagement Framework, Jim Richardson i Jasper Visser. <https://digitalengagementframework.com/>.

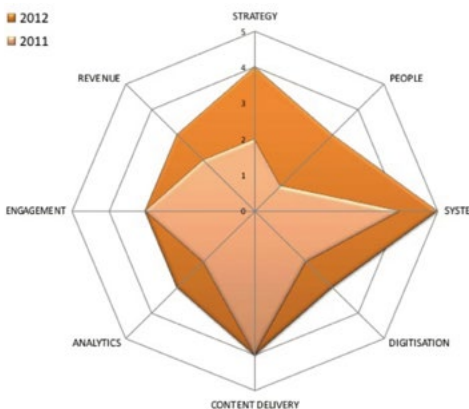
Digital Strategy Canvas

Plantilla dividida en quatre seccions principals –la nostra organització, els nostres programes digitals, els nostres usuaris, el nostre entorn.

Digital Strategy Canvas				For	Status	Date
Our Organisation Strategic Context What are our organisational priorities? Business plan? Strengths, weaknesses, opportunities, threats?				Our Customers Customer Intelligence Why are our key customer segments? What difference do we want to make in our customers' lives? Why are we asking them to become? How do you want your customers to become? by which channel? What do we know about their experience of our organisation and our digital programmes?		
Our Digital Programmes Management and Governance How are our digital programmes managed? What is our governance process? Digital communication? Development?				Customer Relationships What kinds of customer relationships do we support? Promoters, loyal subscribers, social media followers, etc...? What are we doing to recruit, develop and retain customers?		
Staffing and Resources What is our staffing and resource allocation relative to our needs? What is our capacity to recruit, develop and retain staff? Agency relationships?		Monitoring, Support, Maintenance and Development How are our digital programmes assessed? What mechanisms are in place to keep them maintained? What is our testing or development work?		Our Environment Key Technologies, Social Media and Digital Services What are the significant developments? How do our digital programmes compare to these?		
Traffic How are our traffic figures? Where is our traffic coming from? What mechanisms are we using to generate traffic?	Content What is the focus of our content? How is our capacity to create new content?	Infrastructure What is the state of the infrastructure for our digital programmes? (servers, systems, page templates, etc?)	Services What digital services do we provide? What value are they off?	Peers and Rivals Who are our peers and rivals? How do our digital programmes compare to these?		
		Value Capture How do we capture value from the services we provide? How do we measure that value?		Cultural Trends What cultural trends will impact our organisation? Our content?		
Key Suppliers and Partners Who are the key suppliers and partners for our digital programmes?		Expenditure on Digital What are we spending on our digital programmes?		Local Trends What local trends will impact our organisation? Our customers?		
Related Public-Facing Activities What media-facing activities are contributing that relate to our digital programmes? Conferences? Campaigns? Evaluation?				© Cognitive Applications Limited, 2017		

Digital Strategy Canvas, Cogapp. Descarregable a <https://www.cogapp.com/digital-strategy-canvas>.

Digital Benchmarking Model for the Arts and Culture Sector



Al voltant de vuit àrees, permet autoavaluar l'estadi en què es troba el centre en estratègia, gent, sistemes, digitalització, continguts, analítica, *engagement* i ingressos.

Model de *Benchmarking Digital*, Nick Poole, Collections Trust

<https://www.slideshare.net/nickpoole/benchmarking-digital-in-the-culture-sector>, diapositiva 18.

Plantilla descarregable a <https://collectionstrust.org.uk/resource/digital-benchmarks-for-the-culture->

Webgrafia

- Alexander, David (2016). *Digital strategy 2015-2020*. Royal BC Museum. <https://royalbcmuseum.bc.ca/documents/105659/digital-strategy>.
- American Alliance of Museums (2017). *Museums and Digital Strategy Today*. 10 de juliol. <https://www.aam-us.org/2017/07/10/museums-and-digital-strategy-today/>.
- Andy Warhol Museum. *The Warhol Museum Digital Strategy 2015-2017*. <http://thewarholmuseum.github.io/digital-strategy/>.
- Bayerische Staatsgemäldesammlungen (2019). «Goals and Milestones». *Digital strategy*. <https://www.digital.pinakothek.de/goals--en.html>.
- Boiano, Stefania et al. (s.d.). «Chatbots in museums: hype or opportunity?». *Museums and the Web*. <https://www.museweb.net/chatbots-in-museums-hype-or-opportunity-%e2%80%a8>.
- Canelles, Eduardo (2012). «¿Qué es el “Eye Tracking” y para qué nos sirve?». *Blog - C2 Intelligent solutions*. <https://www.solucionesc2.com/que-es-el-eye-tracking-y-para-que-nos-sirve/>.
- Cardona, Laia (2018). «¿Qué es el test A/B?». *Numerical blog. Cyberclick*. 4 de juny. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-test-a/b>.
- CCCBLab. *Dossier Estratègies digitals als museus*. <http://lab.cccb.org/ca/dossier/estrategies-digitals-als-museus/>.
- Celaya, Javier i altres (2015). «Focus: Museos y nuevas tecnologías». *Anuario AC/E 2015 de Cultura Digital*. Madrid. www.accioncultural.es/es/anoario_ac_e_cultura_digital_2015_focus_uso_nuevas_tecnologias_museos.
- Chatbot (2019). «Un chatbot al museu: tecnologia, cultura i inclusió social». *Manifesta. Comunicació corporativa i relacions públiques*. 3 de maig. <http://www.manifestacom.com/chatbot-museu-tecnologia-cultura-inclusio-social>.
- Coates, Charlotte (2019). «How Museums are using Virtual Reality?». *Museum next*. 17 de gener. <https://www.museumnext.com/2019/01/how-museums-are-using-virtual-reality>.
- Derby Museums (s.d.). *Digital Engagement Strategy*. <https://www.derbymuseums.org/resources/derby-museums-digital-engagement-strategy>.
- Dye, John (2016). «77 percent of users never use an app again 72 hours after installing». <https://www.androidauthority.com/77-percent-users-dont-use-an-app-after-three-days-678107>.
- Europeana (2017). *Impact Playbook for Museums, Libraries Archives and Galleries*. <https://pro.europeana.eu/post/europeana-impact-assessment-playbook>.
- Europeana. *Strategy 2020*. <https://strategy2020.europeana.eu/update/>.
- Frisach, Montse (2019). «Com expliquem el patrimoni? De la immersió i el 3D a la narrativa multisensorial». *Mirador de les arts*. 8 de novembre. <https://www.miradorarts.com/ca/com-expliquem-el-patrimoni-de-la-immersio-i-el-3d-a-la-narrativa-multisensorial>.
- Grevtsova, Irina; Sibina, Joan (2018). *Entre los espacios físicos y virtuales. Turismo cultural en el mundo digital*. Editorial Grin.
- Gumà, Montse (2015). «Gènesi i procés dels catàlegs digitals a la Fundació Juan March». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 2 de juliol. <https://blog.museunacional.cat/genesi-i-proces-dels-catalogs-digitals-a-la-fundacion-juan-march>.
- Halvorson, Kristina (2012). *Content Strategy for the Web*. 2a ed. Pearson.

- Hartig Kajsa (2018). «The Museum Experience as Digital First». *Medium*. 28 d'abril. <https://medium.com/@kajsahtig/the-museum-experience-as-digital-first-strategic-approaches-to-content-conversation-and-audience-ada4b3fbc6bf>.
- Hossaini, Ali et al (2017). *Manual of Digital Museum Planning*. Lanham: Rowman & Littlefield.
- Ludden, Jack (2014). «An Introduction to Digital Strategies for Museums». N. Proctor, N.; Cherry, R. (ed.). *Museums and the Web Asia 2014*. Silver Spring, MD: Museums and the Web. 1 d'octubre. <http://mwa2014.museumsandtheweb.com/paper/an-introduction-to-digital-strategies-for-museums/>.
- Malde, Sejul (2017). «Museums doing digital and museums doing good - can we forge a connection?». *Medium*. 27 de setembre. <https://medium.com/@SejulM/museums-doing-digital-and-museums-doing-good-can-we-forge-a-connection-be45ab5b67ab>.
- McGovern, Gerry (2018). «Seven principles of effective digital navigation». *Medium*. 2 d'abril. <https://medium.com/@gerrymcgovern/seven-principles-of-effective-digital-navigation-885231a0ffb4>.
- Merín, Clara (2018). «Estrategias digitales en museos: 41 ejemplos y buenas prácticas». *Blog Ende comunicació*. 21 de març. <http://endecomunicacion.com/estrategias-digitales-en-museos-41-ejemplos/>.
- Morrison, Alex (2019). *Digital Strategy for Museums*. Brighton - Nova York: Cogapp. <https://www.cogapp.com/digital-strategy>.
- Musées (2018). *Journée professionnelle La stratégie numérique dans les musées*. 5 d'octubre. París. <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/Musees/Nos-actions/Colloques-Journees-d-etudes/Journee-professionnelle-La-strategie-numerique-dans-les-musees-du-5-octobre-2018>.
- New Media Consortium (2016). *Horizon Museum report*. <https://library.educause.edu/~media/files/library/2016/1/2016hrmuseumEN.pdf>.
- Patrimoni Gencat. *Cultura Digital a Catalunya* <https://culturadigital.blog.gencat.cat>.
- — *El patrimoni en 3D*. <http://patrimoni.gencat.cat/ca/histories/el-patrimoni-en-3d>.
- Rodà, Conxa (2013). *8 reptes dels museus a xarxes socials*. <https://www.slideshare.net/innova3/socialmuseu-mscomplet>.
- — (2016a). «El poder connector del nou web del Museo del Prado». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 3 de març. <https://blog.museunacional.cat/el-poder-connector-del-nou-web-del-museo-del-prado>.
- — (2016b). «Tenim una estratègia de continguts als museus? La necessitem?». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 21 de juliol. <https://blog.museunacional.cat/tenim-una-estrategia-de-continguts-als-museus-ens-cal>.
- — (2017). «Visitor Journey Mapping: posar-nos a la pell del visitant». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 22 de juny. <https://blog.museunacional.cat/visitor-journey-mapping-posar-nos-a-la-pell-del-visitant>.
- — (2019). «Experiències digitals per connectar amb els visitants de museus». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 29 d'agost. <https://blog.museunacional.cat/experiencies-digitals-per-connectar-amb-els-visitants-de-museus/>.
- Sanagustín, Eva (2016). *Estrategia de contenidos*. Madrid: Amazon. <https://www.evasanagustin.com/estrategiadecontenidos/>.
- Science Museum Group. *Digital strategy 2018-2021*. <https://www.sciencemuseumgroup.org.uk/about-us/policies-and-reports/digital-strategy-2018-21/>.

- Sizemore, Everett (2017). «How to Do a Content Audit». 22 de març. *Blog. Moz*. <https://moz.com/blog/content-audit#h3-2>.
- Smithsonian (2010). *Creating a Digital Smithsonian - Digitization Strategic Plan*. Washington: Smithsonian Institution. P. 8. <https://www.scribd.com/document/331254527/2010-SI-Digitization-Plan>.
- Stack, John (2013). «Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everithing». *Tate Papers*, 19. www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-digital-strategy-2013-15-digital-dimension-everything.
- Städel Museum. *The Städel Museum's Digital Strategy*. <http://www.staedelmuseum.de/en/stadel-museums-digital-strategy>.
- Tallon, Loic (2017). «Digital is more than a Department, it is a Collective Responsibility». *Blog Now at The Met*. 24 d'octubre. <https://www.metmuseum.org/blogs/now-at-the-met/2017/digital-future-at-the-met>.
- Vicars-Harris, Oliver (2016). *Digital Strategy Digest*. National Portrait Gallery. Novembre. http://www.npg.org.uk/assets/files/pdf/strategic-plan/NPG_Digital_Strategy_Digest_v4_0.pdf.
- Villaespesa, Elena (2017). «Anàlisi de l'experiència digital al museu». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 26 d'octubre. <https://blog.museunacional.cat/analisi-de-lexperiencia-digital-al-museu>.
- — (2018). «Evaluación de la estrategia digital en los museus». *Periférica Internacional. Revista para el Análisis de la Cultura y el Territorio* (19), 38-53. <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/articulo/view/4902>.
- VIMM Virtual multimodal museums. <https://www.vi-mm.eu>.
- VVAA. (2019). *The Routledge International Handbook of New Digital Practices in Galleries, Libraries, Archives, Museums and Heritage Sites*. London: Routledge.



Alimentació als inicis de l'Estat Modern



Museu Etnològic

Sala dedicada a la presentació dels fons arqueològics dels segles XV-XVI procedents de Montsoriu. Foto MEMGA

Estudi de casos. Sis experiències d'èxit

● **Museu de Ciències Naturals de Barcelona: *La inclusió com a primera prioritat***

Margarida Loran, consultora independent

Lina Ubero, cap de programes públics del MCNB

Anna Omedes, directora del MCNB

Dades bàsiques del museu

Missió: «Treballem per generar i compartir coneixement sobre la diversitat i l'evolució del món natural, amb el propòsit de contribuir a conservar-lo i de crear una societat més informada, connectada i responsable amb la natura. Preservem unes col·leccions que són testimoni material del patrimoni natural de Catalunya, fem recerca de la diversitat biològica i geològica, i creem unes experiències que estimulen l'exploració, l'aprenentatge, l'estimació, el gaudi, el diàleg i la participació entre el públic més ampli possible».

Consorci format per l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya.

Equip (2019): Cinquanta-cinc persones en plantilla. Aquesta xifra no inclou els treballadors externs que fan les funcions de neteja, seguretat, manteniment, educació, conservació preventiva i documentació, que són part d'empreses o autònoms, i que gairebé dupliquen el nombre de persones.

Pressupost (2019): 9.300.000 euros.

Número de persones visitants i usuàries (2019): 246.687 visitants, 54.983 usuàries dels diferents programes d'activitats, 203.026 usuàries de xarxes socials.

Context institucional. Un museu amb molta història en una etapa de transformació

El museu és una institució de llarga trajectòria, amb uns orígens que es remunten a finals del segle XIX, en el que va ser el primer museu públic de Barcelona (anomenat Museu Martorell), i amb una imatge molt vinculada a la història de les ciències, el treball científic, unes col·leccions importants i la singularitat dels edificis del Parc de la Ciutadella. L'any 2000 s'inicia un procés d'unificació entre els museus de Geologia i Zoologia, i el 2008 s'incorpora el Jardí Botànic de Barcelona. S'obre aleshores la possibilitat d'utilitzar l'edifici del Fòrum per obrir una nova seu per a l'exposició permanent i els programes públics, amb unes instal·lacions, museografia i serveis pensats per als públics del segle XXI. Aquesta nova seu s'inaugura el 2011, i en poc temps, el 2012, la gestió del museu, que fins aleshores depenia directament de l'ICUB, passa a mans d'un consorci, amb participació de l'Ajuntament de Barcelona i la Generalitat de Catalunya. El consorci té també com a objectiu impulsar el procés perquè el museu sigui reconegut amb la categoria de museu nacional, fet que encara no s'ha produït. Actualment és una institució amb quatre seus distribuïdes en tres àrees de Barcelona (Parc del Fòrum, Parc de la Ciutadella i Parc de Montjuïc).

Sobre el procés de planificació estratègica

Iniciat el 2009 i desenvolupat al llarg d'un any i mig aproximadament. Coordinat per una consultora independent, amb una participació intensa del personal del museu i una consulta àmplia als principals grups d'interès del museu. Un equip del pla estratègic, format per quinze persones de l'equip del museu, incloent-hi tot l'equip directiu i una representació dels diferents àmbits de treball, va aportar opinió i reflexió estratègica durant tot el procés. Un comitè assessor extern, format per disset persones expertes en els camps de la recerca, la divulgació científica, l'educació, la conservació, la museologia i representants dels grups de suport social al museu, va debatre oportunitats i idees de futur per al museu. Cinc grups de treball intern, un per cada gran àrea de treball, van dur a terme un important esforç d'autoavaluació per revisar a fons la seva àrea de treball i pensar estratègies i propostes en els seus àmbits respectius. El procés va ser llarg i molt intens en relacions humanes, realitzat en unes condicions difícils enmig dels treballs de preparació i obertura de la nova seu al Fòrum. El pla es va acabar poc abans de la inauguració, l'any 2011. «El vam fer en el moment de més feina, però sense fer-ho ens hauríem estrellat».

L'aprovació del Pla, un element de força

El document final del pla estratègic va trigar dos anys a ser aprovat pel Consell General del Consorci (febrer de 2013), que va establir-ne el període per a 2013-2017. El procés d'aprovació no va ser ràpid perquè va caldre treballar abans amb els integrants del Consell de la Generalitat per tal que s'hi inclogués també la seva aportació i la Generalitat se'l sentís seu. Es van realitzar un seguit de reunions per revisar el document, prioritat per prioritat, i per a cadascuna es van anar introduint millores i correccions, fins que es va acabar consensuant. L'aprovació va donar força al projecte.

«Tenir un pla aprovat ha estat un bon manual, un document de referència. És un document consensuat que pocs museus tenen. Tenir-lo ens va donar seguretat, perquè el procés de canvi, amb l'obertura de la nova seu, ha sigut lent i delicat, i estàvem encara fràgils. Però el Pla ens va ajudar, perquè era un model pactat sobre el qual hem pogut construir».

La prioritització de la inclusió. Com s'hi va arribar?

En el procés d'acordar i aprovar els continguts del Pla, l'equip directiu i l'òrgan de govern van reordenar les vuit prioritats estratègiques que s'havien definit per ajustar-les a les necessitats de la nova realitat del museu, i a les possibilitats econòmiques d'un moment de forta reducció pressupostària (l'any 2012), en plena crisi econòmica. Es va establir com a prioritat número 1 «ser un museu educador i accessible: un museu que treballi per servir totes les persones i per contribuir al canvi social, que promogui la participació i la col·laboració amb l'entorn més pròxim i que desenvolupi programes que incrementin l'accés i la inclusió social».

En la presa d'aquesta decisió hi van pesar les reflexions estratègiques que l'equip va sostenir durant el procés de planificació, les quals, a partir dels resultats de les consultes externes, van posar en relleu la necessitat d'obrir-se, de connectar-se i de comprometre's socialment, per tenir un paper essencial en la societat catalana. Però la decisió es va desencadenar, sobretot, per la imminent obertura de la nova seu al Fòrum l'any 2011, que va posar en primer pla la urgència de desenvolupar la dimensió social, perquè si bé estava escrita sobre el paper, tot estava per fer. Calia fer un salt molt gran, i fer-lo ràpid.

Descentralització i política de proximitat per donar resposta a l'entorn

La descentralitat de la nova seu va obligar a pensar d'una altra manera. «Tan lluny, com se us ha acudit?», deien algunes persones. La resposta de la direcció a aquests

comentaris va ser: «No som lluny, som aquí». La responsable de programes públics també ho va tenir molt clar des del principi: «Volem que els veïns se'l sentin seu». I es va proposar treballar-ho amb un pla de proximitat.

La ubicació a Sant Martí, districte amb un nivell de renda mitjà-baix i un nivell d'estudis universitaris per sota de la mitjana, amb un perfil molt diferent del del visitant tradicional de museus, era tot un repte. Quan s'estava fent el projecte, es va efectuar la reflexió que calia convèncer l'entorn, i la direcció va presentar el projecte al Districte. La resposta va ser altament positiva, malgrat que el punt de partida no era gaire favorable. La gent del barri havia viscut l'experiència del Fòrum de les Cultures del 2004 com una qüestió aliena, de persones benestants que pagaven una entrada cara, però en canvi hi havia una gran necessitat, en un barri sense cap equipament cultural en aquell moment. Gràcies a aquest gest, el Districte va acceptar i adoptar el museu com a seu des del principi.

Aquest va ser un gran canvi en la manera de fer del museu. Quan la seu pública era al Parc de la Ciutadella, mai es va fer res amb el barri. En traslladar-se al Fòrum, en canvi, ja d'entrada es va fer un conveni amb el Districte i es van buscar canals de relació amb el veïnatge. Uns canals que s'han mantingut sempre oberts, d'escolta i de diàleg, i que en temps de covid-19 permeten oferir serveis per pal·liar necessitats reals i concretes. Vist en retrospectiva, es reconeix que el procés de reflexió intensa que va tenir lloc durant l'elaboració del Pla va crear les condicions i la presa de consciència dins l'equip que van permetre reaccionar de la forma adequada en el nou entorn.

Gairebé deu anys després de la inauguració al Fòrum, la política de proximitat i d'inclusió és una història d'èxit. La gent del Districte ha viscut el museu. «Tothom ha tingut alguna cosa a fer-hi. Això és casa seva. Per a molts, és l'únic museu que han visitat a la vida. Alguns hi van a passar la tarda amb els fills. Moltes famílies de nouvinguts. Gent que no surt del barri i no van mai a Barcelona. Potser no aniran a un museu al centre de la ciutat, però si ets allà on viuen, sí que vindran. Això és el que passa quan descentralitzes».

El desenvolupament del programa d'inclusió

El museu entén la inclusió com un concepte global inspirat en els valors d'accessibilitat, proximitat i equitat, per tal d'arribar a totes les persones i contribuir al canvi social lluitant contra l'exclusió. D'acord amb aquest plantejament, ha anat desenvolupant programes que faciliten l'accés i la participació de col·lectius diversos a les seves seues, projectes i activitats dirigides a persones amb discapacitat, grups de persones

en situació de vulnerabilitat, famílies amb nens i nenes de 0-6 anys, i també a les entitats i els col·lectius veïns del museu. Es treballa la inclusió amb un enfocament molt transversal que afecta tots els departaments del museu, i amb un abast molt ampli que requereix una implantació gradual, on cada proposta que es desenvolupa i consolida es va sumant a les anteriors, fins a arribar a formar una xarxa molt densa d'accions, grans i petites. El programa ha tingut molta acceptació, tant interna com de l'entorn, i s'ha anat construint amb l'aportació d'idees i voluntats, amb molta implicació i consens, tocant una gran diversitat de temes.

En aquest marc, el museu desenvolupa projectes de llarg recorregut, plenament consolidats, com per exemple Connectem, un projecte educatiu del qual ja s'han dut a terme deu edicions i en què han participat prop de dos mil alumnes de gairebé tots els centres educatius de la zona. Aquesta iniciativa està basada en el treball cooperatiu entre escola i museu, i es planteja amb l'objectiu de descobrir i «connectar» amb el territori compartit tot generant noves mirades sobre el barri, possibilitant que l'alumnat participant adopti nous punts de vista sobre l'entorn on viuen. La proposta canvia cada curs, ja que parteix de l'exposició temporal que hi ha al museu, la qual esdevé el detonant del projecte, i per tant té uns objectius i un mètode de treball diferent. Les edicions del projecte s'han adreçat a diversos nivells educatius, des d'infantil fins a ESO, i s'han dut a terme tant des del Museu del Parc del Fòrum, com des del Jardí Botànic de Barcelona, incidint en les comunitats educatives respectives, del Districte de Sant Martí de Barcelona i del municipi de Sant Adrià de Besòs per una banda, i del Districte de Sants-Montjuïc per l'altra.

La participació dels públics és un dels elements clau del programa. Destaca, en aquest aspecte, la creació del Consell d'Infants del Museu el 2014, el primer i únic a Catalunya. El Consell és un òrgan de participació real que permet que els infants participants puguin fer sentir les seves opinions, idees i suggeriments en relació amb totes les activitats relacionades amb el museu, els espais i les exposicions. És un consell assessor, expert en la infantesa, que gaudeix de la mateixa consideració que qualsevol altre dels consells assessors amb què pot comptar el museu, i és també un espai de debat i trobada que fa possible el *feedback* museu-infants.

S'ha proposat abordar el repte de l'equitat, aportant solucions com ara diversos projectes mòbils, que permeten que el museu es desplaci als llocs on es troben col·lectius concrets que no hi poden accedir físicament i que si no en quedarien

exclosos. El Museu Ambulant està dissenyat per apropar les col·leccions del museu a la població reclusa de les presons catalanes. El Niu Volant (una versió mòbil de l'espai de ciència per a infants de 0-6 anys) s'ofereix a les escoles bressol de la ciutat, les quals el poden demanar en préstec. Per acabar, el NAT Viatger adapta el material natural propi de les col·leccions del museu a les normatives sanitàries més exigents, amb l'objectiu de poder arribar a les aules hospitalàries dels centres de salut de Catalunya.

El més recent del programa: un pla d'acció per aplicar la mirada de la diversitat sexual i de gènere en la programació del museu, que faci possible una diversitat de lectures amb perspectiva d'igualtat i de diversitat sexual.

Temes pendents. Propers passos

El pla estratègic va marcar un camí, que després s'ha anat concretant sobre la marxa. S'ha avançat molt, malgrat les moltes limitacions, però no s'ha arribat a tot. Coses que a l'inici semblaven molt prioritàries i estratègiques, que es veien essencials per a la supervivència i el desenvolupament de la institució, després han demostrat no ser-ho tant. El reconeixement com a museu nacional, per exemple, amb el temps ha passat a segon pla. També és el cas de la sostenibilitat ambiental, un valor clau molt relacionat amb la missió de conservació del museu, que en el Pla era una prioritat estratègica, però que s'ha quedat per desenvolupar. El Pla s'ha demostrat massa ambiciós per poder ser realitzat en els anys previstos, però segueix aportant una visió vàlida i un ventall de temes clau per seguir avançant a més llarg termini.

El període del Pla es va acabar fa dos anys, amb moltes coses pendents de realitzar, i algunes prioritats encallades. Ara s'està revisant per adaptar-lo als propers anys, simplificant continguts, enriquint-lo amb futures actuacions i basant-lo en els objectius de desenvolupament sostenible.

Canvis positius, tensions internes i velocitats en una organització complexa

Organitzativament, el pla ha tingut un impacte positiu pel que fa a aportar un sentit de direcció i a impulsar les relacions amb els grups d'interès. També ha facilitat la introducció de projectes transversals i la col·laboració interna, tot i que hi ha molt marge de millora en aquest àmbit, perquè hi ha tensions entre departaments i àrees de treball. L'obertura de la seu del Fòrum va comportar el tancament al públic de la seu científica, al Parc de la Ciutadella. Els anys següents, en un context de limitacions pressupostàries, bona part dels recursos s'han hagut de dedicar a desenvolupar i consolidar la nova

seu. Tot i que també s'han dedicat recursos a millorar la gestió de les col·leccions, ha faltat la inversió pública necessària per desenvolupar els projectes estratègics previstos, també molt ambiciosos, que havien d'augmentar el perfil i el posicionament científic del museu. Ha faltat compromís municipal i també la inversió que pertocarà a la Generalitat en el moment del tan esperat reconeixement com a museu nacional, la qual s'haurà de destinar, precisament, a la infraestructura científica de col·leccions i recerca.

«Tots els diners se'n van al Fòrum». «Mentre una seu pujava, l'altra baixava». Els valors del Pla són compartits per tot l'equip i per les diferents seus, però el desequilibri ha estat difícil de pair. La realitat és que, dels projectes d'infraestructura imaginats i previstos en el pla estratègic, només se n'ha pogut realitzar un. Ara comença a ser el moment d'impulsar els que falten. «Les col·leccions són l'ànima del museu i cal aconseguir que ho siguin de veritat». Un primer pas és la presentació d'un projecte Feder per rehabilitar i impulsar el Museu Martorell, al Parc de la Ciutadella, amb un projecte museogràfic que vincula el museu a la història de la ciència.

● **Museu Diocesà i Comarcal de Solsona: *Obrir el museu a la comunitat***

Margarida Loran, consultora independent

Lídia Fàbregas, directora tècnica del Museu Diocesà i Comarcal de Solsona

Dades bàsiques del museu

El Museu Diocesà i Comarcal de Solsona conserva i difon col·leccions d'art sacre, arqueologia i etnografia provinents del territori que configura el Bisbat de Solsona. Té la seu al Palau Episcopal de Solsona, adjunt a la catedral de Santa Maria de Solsona, i la seva exposició permanent s'ubica entre aquests dos edificis. Aquesta integració d'un conjunt monumental afegeix valor i singularitat al museu.

Òrgan de govern: patronat format pel Bisbat de Solsona, la Generalitat de Catalunya, l'Ajuntament de Solsona i el Consell Comarcal del Solsonès.

L'equip estable (2020) està format per un director, un director tècnic, un tècnic d'administració i dos subalterns de cap de setmana. La gestió econòmica l'assumeix directament el departament corresponent del Bisbat de Solsona i la resta de funcions (restauració, documentació, educació...) estan externalitzades.

Pressupost (2020): 287.870 euros. Un 63% d'aquesta quantitat (181.870 euros) és per a funcionament i activitats museístiques. El 37% restant és despesa de personal fix.

Persones visitants i usuàries (2019): 9.500.

Context institucional

El museu és diocesà i és comarcal. Diocesà perquè el va crear el Bisbat de Solsona, l'any 1896, per salvaguardar i difondre el patrimoni del bisbat, i comarcal des de l'any 1982, en tant que museu registrat de la Generalitat de Catalunya. Els seus fons integren col·leccions de titularitats diverses: les d'art sacre són del bisbat, les d'arqueologia de la Generalitat i part del bisbat, i les d'etnografia de l'Ajuntament de Solsona. Aquesta idiosincràsia marca el seu govern, és a dir, defineix la configuració del patronat: el Bisbat de Solsona, com a titular de la major part de les col·leccions i propietari cedent de l'edifici, junt amb la Generalitat de Catalunya, principal font de finançament per conveni, en tenen la presidència. L'Ajuntament de Solsona, com a titular del fons etnogràfic i ens participant en el finançament, junt amb el Consell Comarcal, en tenen les vicepresidències.

Al capdavant de la institució, i per conveni de l'any 1982, hi ha una doble direcció. Un director institucional nomenat pel bisbat i un director tècnic nomenat per la Generalitat. El funcionament i l'activitat museística del museu tenen un finançament principalment públic. El Departament de Cultura és qui hi aporta la major part del finançament en aquests dos aspectes i el Bisbat de Solsona hi aporta la infraestructura i part del personal. L'Ajuntament hi col·labora en funcionament i recursos humans i el Consell Comarcal hi fa una aportació simbòlica.

Punt de partida: la intenció de relançar i visibilitzar el museu

A partir de l'any 2015 s'inicien canvis en el lideratge i l'orientació del museu. El bisbat nomena una nova direcció, i amb això es proposa relançar el museu i donar-li més visibilitat. El museu, fins aleshores, destacava per una tasca de conservació i documentació de les col·leccions impecable i intensa. La dimensió pública, però, s'havia treballat molt poc, en gran part per falta de recursos humans per poder acomplir totes les missions del museu amb la mateixa diligència. El bisbat, amb la nova direcció i amb el suport de la seva Comissió de Patrimoni, encarrega un pla de comunicació, del qual es deriva un canvi de marca, i contracta una persona per implementar-lo.

L'any 2017, es jubila el director tècnic del museu i la persona que fins aleshores feia de responsable de comunicació n'assumeix les funcions, fins a la convocatòria de la plaça. La nova direcció tècnica, empesa per l'estímul formatiu de cursar el postgrau de Direcció estratègica de museus i centres patrimonials de la UdG, veu l'oportunitat d'impulsar un procés de planificació estratègica, i de fer-ho amb un plantejament inclusiu, tant del personal com dels diferents grups d'interès de la comunitat, en tant que és especialment adequat per la intenció d'obertura social.

Sobre el procés de planificació estratègica

El procés de planificació estratègica es va iniciar el 2017, i va tenir una durada de vuit mesos. Es va coordinar internament des del museu, per part de la tècnica de comunicació, la qual va realitzar la fase de diagnosi com a treball final del postgrau de Direcció estratègica, i després va impulsar la seva continuació per completar-lo i aprovar-lo.

En el procés de planificació hi va intervenir una empresa de l'àmbit del disseny d'exposicions, que tenia l'encàrrec de desenvolupar el projecte de renovació museogràfica de la part d'època romànica del museu, i a qui també es va encarregar redactar el marc estratègic. Posteriorment, una empresa de consultoria estratègica va ajudar a concretar el Pla d'acció 2019-2021. El patronat va aprovar el Pla l'any 2019.

Principal repte: obrir el museu a la comunitat, crear sentit de pertinença

Les consultes realitzades entre els grups d'interès, en la fase de diagnosi, van recollir una percepció generalitzada de museu «tancat»: poc proper, que no convida, amb poca visibilitat i poca rellevància externa a causa del tancament en si mateix. Mancat de dinamisme i d'innovació, i sense presència en el seu entorn cultural i social més pròxim. Associat a un concepte i una visió de museu molt tradicional, que no ha sabut trobar encara el seu paper social. Com a diocesà, se li atribueix una connotació religiosa que l'estigmatitza, i que evidencia que no ha sabut treballar el concepte de forma constructiva i connectada amb l'actualitat. Com a comarcal, es troba a faltar que no ha exercit mai la seva funció territorial ni ha treballat la mirada de territori, i això li resta valor.

Un dels principals reptes que aborda el pla estratègic, en conseqüència, és l'obertura del museu a la comunitat, per aconseguir que aquesta se'l senti seu. Apropar-se al carrer per tal de ser «el Museu de Solsona», el museu de tota la comunitat, tant la diocesana com la comarcal.

Assoliments en el camí cap a un museu implicat en la comunitat

Un efecte molt positiu del procés de consulta que es va fer en la fase de diagnosi del pla estratègic va ser l'oportunitat d'iniciar el contacte, el diàleg i la col·laboració amb els grups d'interès. Es va aconseguir que coneguessin el museu per dins i n'obtinguessin, així, una nova visió i concepte. I això va generar interès per utilitzar el museu i participar en projectes. El cas més clar és el de les escoles de la població i de la comarca, les quals, fins aleshores, visitaven el museu de forma, podríem dir-ne, esporàdica. Amb la seva participació en el procés de planificació estratègica es va establir una relació fluida que ha afavorit l'ús regular del museu com una extensió de l'aula, per tractar continguts curriculars de forma lliure. També s'ha intensificat la relació i el debat amb el territori. Un exemple seria el projecte de recuperació de menhirs iniciat pel museu, que ha generat un debat i busca assolir un consens sobre el seu retorn al territori al qual pertanyen. Des d'aleshores, també, algunes entitats, com ara l'Acadèmia Internacional de Música de Solsona o Òmnium Cultural del Solsonès, utilitzen espais del museu per realitzar activitats.

Pel que fa a la implementació de les accions incloses en el Pla d'actuació 2019-2021, el museu ha avançat significativament la programació d'activitats culturals, que han crescut en nombre i diversitat, i han obtingut una bona resposta dels públics. També s'han fet passos importants en el projecte estratègic consistent a donar un nou accés al museu a peu de carrer, i que el faci totalment visible.

Però no totes les actuacions que preveia el pla s'han pogut encarrilar. Algunes han quedat aparcades per manca de recursos econòmics i humans, i d'altres han tingut resistències. La implementació ha trobat esculls que, si bé eren previsibles, no s'han sabut superar encara.

Tensions. El pla estratègic com a exercici d'equilibri per avançar cap a una visió compartida

El procés de planificació va fer aflorar tensions entre el pes de la dimensió «pastoral» i la dimensió «pública», a l'hora de pensar el futur del museu, i aquestes tensions afecten els relats, la interpretació de les col·leccions i la identitat institucional en general. Es podria dir que la comunitat del museu està polaritzada, i que l'existència de visions diferents del museu dificulta el desenvolupament d'algunes actuacions del pla, i demana fer exercicis de funambulisme.

La redacció del pla proposava un punt d'equilibri en el qual el museu recuperés la seva essència original, però sense les connotacions i estigmes acumulats amb el temps. La missió del museu, sorgida del pla, és la posada en valor del patrimoni històric, artístic i etnogràfic de la comarca del Solsonès i dels territoris de la Diòcesi de Solsona amb el propòsit de possibilitar-ne la seva restitució i apropiació «simbòlica per part de la societat i garantir la transmissió d'aquest llegat a les generacions futures». Aquesta missió l'allunya de posicionaments de cap tipus.

Aprenentatges: ha faltat implicar a fons l'òrgan de govern i dotar el pla

El museu compta amb un document de planificació estratègica que és ambiciós i alhora realista, però la seva implementació es troba amb dificultats de fons que s'haurien hagut d'abordar.

En primer lloc, es va passar de puntetes sobre la necessitat de tenir una governança prou efectiva per liderar un canvi real. Malgrat que el patronat va participar en la diagnosi i va aprovar el pla, hauria calgut més reflexió i diàleg dins el propi òrgan de govern per assegurar una bona comprensió de la situació i per garantir una visió veritablement compartida i acceptada. L'aprovació d'un pla estratègic no pot ser un mer tràmit.

En segon lloc, no es va ampliar el pressupost per a impulsar les accions previstes. Hi ha un pla d'accions a tres anys, però els recursos econòmics disponibles no permeten desenvolupar-lo. Malgrat que el document es va aprovar, després ha faltat implicació i esforç per a dotar-lo, fet que posa en dubte la seva acceptació per part d'algunes institucions que el van aprovar.

Els recursos humans també es mantenen a mínims. La direcció, la institucional i la tècnica, dedica el seu temps al dia a dia, lluny de poder implementar canvis i accions estratègiques. Només hi ha tres persones més contractades (dues per al cap de setmana), que dediquen el seu temps a educació, administració, projectes expositius i activitats diverses, i la resta de tasques estan externalitzades.

Impactes: el procés de planificació com a eina de canvi

Elaborar el pla estratègic ha tingut efectes positius. Tot i les diferents situacions contractuals, l'equip ara està cohesionat i treballa col·laborativament. El personal va participar en el procés, i aquest procés va ser un aprenentatge per organitzar-se i començar a treballar en equip. Ara, aquest esperit intern traspasa parets i arriba a

l'entorn més proper, i això és bo. El museu té un projecte amb un nou estil de treball col·laboratiu, qualitatiu i relacional, que afavoreix l'obertura cap enfora.

És l'equip qui ha fet un veritable esforç per implementar accions que han portat a un retorn social molt positiu. I aquest retorn esperona a seguir treballant i a mirar endavant. Des de fora, el museu ara es percep com a més proper, com un lloc on passen coses, hi ha dinamisme i en les interaccions la comunitat expressa agraïment. Això és una victòria per a un equip que va veure en el pla una oportunitat per reordenar i canviar.

S'ha comprovat que un pla no és una guia amb solucions màgiques, sinó un document viu i revisable. Que cal debatre'l tant com sigui necessari perquè tothom se'l cregui i se'l senti seu.

Museu de la Vida Rural: *Escollir el nou posicionament estratègic. Impulsar l'educació cultural en la sostenibilitat*

Margarida Loran, consultora independent

Gemma Carbó, directora del Museu de la Vida Rural de la Fundació Carulla

Dades bàsiques del museu

Està situat a l'Espluga de Francolí (la Conca de Barberà). Inaugurat el 1988, creat per la Fundació Carulla, és avui un centre cultural que preserva, genera i comparteix coneixement alhora que promou el debat i la reflexió sobre la transformació social sostenible des del món rural. La seva col·lecció en exposició permanent conté peces relacionades amb la vida tradicional, la cultura, la pagesia, les arts i els oficis artesanals. Permeten recórrer, a través del temps i fins a l'actualitat, el coneixement del món rural català.

L'equip estable (2020) disposa de nou persones: una directora, un conservador, dos tècnics d'acció cultural i educativa, una tècnica d'administració i documentació, una tècnica de projectes i *fundraising*, un tècnic de comunicació i màrqueting, un responsable de manteniment i una de neteja.

Pressupost (2019): 858.000 euros. El 91,6% dels ingressos provenen de les aportacions dels titulars, un 5,7% d'ingressos propis (entrades, vendes i activitats),

i un 2,7% de recursos externs (subvencions). Pel que fa a la despesa, un 42% del pressupost està dedicat a acció cultural i educativa. El museu disposa de col·laboradors externs per a l'atenció al públic, per als serveis educatius, per a tasques de suport a la documentació i per a suport en tasques de comunicació.

Persones visitants i usuàries (2019): 14.433 visitants i 39.359 participacions en activitats. L'exposició temporal *Plàstics* va rebre 10.545 visites. L'oferta educativa va tenir 6.470 usos. El 84% dels visitants procedeixen de Catalunya, i dins d'aquests el 20% de Barcelona.

Context institucional. El valor estratègic que aporta la Fundació Carulla

La Fundació Carulla, creada l'any 1973 amb el propòsit de donar suport a l'educació i la cultura a Catalunya com a eines de construcció de país, va iniciar, fa quatre anys, una nova etapa amb la intenció d'actualitzar-se i repensar-se per al món d'avui. La nova directora de la fundació, Marta Esteve, després d'una reflexió estratègica aposta per la idea de la cultura com a eina de transformació social, d'una cultura compromesa amb els reptes de la societat que viu i treballa a Catalunya. Aquest és el nou fil conductor, el relat que dona coherència a tot el que fa la fundació, i que es concreta en la missió de «Liderar, impulsar i connectar projectes culturals i educatius sostenibles i creatius, que explorin respostes als reptes que planteja la societat».

Aquesta idea aporta un nou sentit als projectes que ja existien (Premis Lluís Carulla, Francesc Candel, Baldiri Reixac i Educació en el Lleure, i Editorial Barcino i Museu de la Vida Rural) i en genera de nous, com és el cas de Mutare, un programa transversal que es concep com un espai de diàleg, reflexió, cocreació i acció sobre el poder transformador de la cultura en la societat.

Amb aquest relat, la fundació es proposa jugar un paper de lideratge en els sectors cultural i educatiu mitjançant l'impuls a tres àmbits estratègics: 1) el debat i la generació de coneixement compartit sobre l'impacte de la cultura en la societat i en les persones (Mutare); 2) l'emprenedoria cultural, posant l'èmfasi en els joves creadors i el món rural, i 3) l'educació cultural i artística dins el sistema educatiu.

L'orientació estratègica del museu està determinada per la de la Fundació Carulla, i en aquest sentit l'organització mare aporta un alt valor, tant en el propòsit com en la capacitat d'implementació.

El punt de partida. L'oportunitat de repensar el museu en el marc de la Fundació Carulla

En aquest marc i sota aquesta idea d'impacte social, que aporta la fundació, el Museu de la Vida Rural va iniciar, el 2018, i coincidint amb un canvi de direcció, el seu propi procés de reflexió estratègica. Des de la fundació s'entenia que el museu havia de ser el millor exemple del nou ideari: l'exemple del que és un projecte cultural i educatiu en clau de transformació social. El museu se sumava, per tant, al procés de reflexió Mutare, iniciat amb una jornada plenària on dues-centes cinquanta persones del sector cultural i social van cocrear un decàleg amb pautes que incrementen la capacitat transformadora dels projectes culturals, per materialitzar un projecte que fos propi de la fundació i que estigués en clara consonància amb el decàleg resultant de les jornades.

El museu, en aquell moment, es trobava en una bona posició, en el context del sistema de museus de Catalunya, per la inversió recent que l'any 2009 s'havia fet en l'equipament i en la renovació museogràfica, que va actualitzar el relat. També la seva col·lecció i el seu equip gaudien d'una bona consideració. Tanmateix, passats gairebé deu anys de la inversió, no s'havia aconseguit l'impacte i la repercussió que s'esperaven. Així doncs, calia fer alguna cosa per augmentar la rellevància i la projecció del museu, i en el nou context d'innovació social de la fundació, calia desenvolupar el relat i trobar la idea temàtica singular que permetés el millor encaix, per crear conjuntament valor i transformació.

Sobre el pla estratègic i el projecte educatiu que l'acompanya

La direcció va impulsar el procés de repensar el museu amb dos projectes en paral·lel: l'elaboració del pla estratègic i del projecte educatiu. Si l'equipament es volia plantejar com un projecte cultural transformador, l'estratègia central havia de ser l'educació, i el projecte educatiu es va considerar la primera actuació del pla estratègic.

Aquest procés va combinar l'òptica de la fundació amb l'òptica del relat del museu, per una banda, i per una altra, va complementar la mirada global institucional, pròpia del pla estratègic, amb la mirada educativa, més aprofundida, per posar fonaments conceptuals i identificar oportunitats d'aplicació de la nova orientació estratègica.

El procés va ser conduït per la direcció, que per la seva trajectòria, expertesa i visió sobre les connexions entre cultura i educació, aportava un lideratge intel·lectual

inestimable. Es va comptar, a més, amb suport extern: un pla existent i una anàlisi sobre la situació de partida, realitzats per dues empreses consultores de l'àmbit cultural, en el cas del pla estratègic, i el suport d'una empresa de serveis educatius per al projecte educatiu.

Es van realitzar entrevistes i es van convocar experts d'òrbites diferents en una «taula d'inspiració» on van participar persones del món educatiu i de l'art, la fotografia i el paisatge, la filosofia i l'espiritualitat, els boscos i la seva gestió, l'agricultura ecològica, l'economia, etcètera. De les converses van sortir respostes a la pregunta «Per a què serveix un museu de la vida rural, avui?» i van sorgir les bases conceptuals del nou posicionament estratègic.

El posicionament estratègic: l'educació per la sostenibilitat a través de la cultura

«El Museu de la Vida Rural vol ser espai de trobada i discussió sobre el passat, el present i el futur. Per això hem fet de l'educació cultural per la sostenibilitat el nostre eix vertebrador. Creiem seriosament que la saviesa d'aquest món rural, tot i no ser acadèmica, serà altament necessària en els debats que ens cal fer. Però cal posar la memòria en diàleg amb la creativitat contemporània i els grans avenços científics i tecnològics. Apostem, en definitiva, per la cultura i l'educació com a eines de transformació social i mediambiental de i des dels entorns rurals». (Gemma Carbó. "Emergència, natura i cultura". 4 de febrer de 2020. *Notícies de la Fundació Carulla* <https://fundaciocarulla.cat/noticies/emergencia-natura-i-cultura/>).

El museu es proposa demostrar com l'educació i la cultura poden transformar, i vol esdevenir-ne exemple. Comparteix aquest focus amb la fundació. Però com ho fa, des de la seva especificitat? Ha escollit com a posicionament estratègic l'educació cultural per la sostenibilitat (també anomenada ecologia cultural o *ecoliteracy*). Es proposa aportar una mirada cultural, incorporant els referents etnològics i la memòria, així com els llenguatges artístics i expressius contemporanis, a l'educació per la sostenibilitat, que fins ara s'ha abordat quasi exclusivament des de la mirada ambiental i científica. En segon lloc, aborda com arribar a la sostenibilitat des del món rural, des del convenciment que el món rural té molt a aportar al discurs sobre sostenibilitat, i des de la voluntat de treballar perquè cultura i educació siguin elements catalitzadors de processos de transformació sostenible des del món rural.

El posicionament és ambiciós i innovador. No és només un posicionament institucional, sinó que vol posicionar l'educació artística i cultural per la sostenibilitat en el sistema educatiu català, i esdevenir referent de recerca, creació i acció en aquest camp. Internacionalment, s'alinea amb agendes globals (els ODS, el Full de Ruta Unesco per a l'Educació Artística i les Agendes 21 de la cultura), i aspira a ser projecte de referència, aportant coneixement i reflexió.

Visió 2026: l'espai ecocultural de la Fundació Carulla

El pla estratègic preveu un creixement i evolució cap a un equipament singular que, amb el nom d'Espai Ecocultural de la Fundació Carulla, englobarà tres eixos estratègics o papers:

1. Museu. Combinarà la preservació de la identitat i la memòria rural. Amb una exposició permanent més interactiva i vivencial. A l'edifici antic, adaptat perquè sigui més sostenible.
2. Centre Cultural. Promourà la reflexió, la formació i la participació social. Amb una programació pública estable d'exposicions i activitats. Ubicat en els edificis nous i l'hort.
3. EcoLab. Acollirà residències artístiques i de recerca i impulsarà projectes emprenedors en l'àmbit cultural en entorns rurals, amb espais de residència i de *coworking*.

Passos endavant. Assoliments

La finalització del projecte educatiu i la seva presentació en el marc de la primera edició del FES (Festival d'Educació per la Sostenibilitat) ha suposat una fita important i una nova constatació del potencial de la participació i el treball en xarxa amb el territori per construir aliances. Fruit d'aquesta col·laboració són les exposicions produïdes amb Lourdes Fisa, amb l'IES Joan Amigó i amb la ZER Conca de Barberà, així com les residències artístiques a l'Espluga de Francolí dels alumnes de l'Escola d'Art i Disseny de Tarragona, o els tallers d'ecoart d'Ivana Larrosa, totes iniciatives de reflexió al voltant de la sostenibilitat i el plàstic.

La participació de les escoles en la programació educativa del museu ha crescut significativament des de la implementació del projecte educatiu. Ho ha fet quantitativament: un 26% més d'alumnes i un 17% més de grups escolars el 2019 respecte a l'any anterior, un creixement que seguia els primers mesos de 2020 fins que la

pandèmia va truncar totes les expectatives. I també qualitativament: amb projectes a llarg termini amb les escoles del municipi i el territori, en el marc d'Un Museu a l'Aula (UMA), un projecte pedagògic creatiu, participatiu i innovador creat pel museu, juntament amb els Centres de Recursos Pedagògics del Tarragonès i de la Conca de Barberà, que posa l'alumnat al centre del procés de creació i producció d'una exposició en estreta col·laboració amb els professionals de l'MVR, els docents dels centres educatius i l'educació cultural per la sostenibilitat.

Pel que fa a la gestió, el museu ha iniciat el procés d'acreditació com a equipament sostenible de la mà del Club EMAS. Aquest és el compromís adquirit en la declaració d'emergència ecològica i climàtica presentada en el marc del FES i que dona coherència a la seva proposta estratègica.

El gran repte per avançar: l'aliança amb la ciutat

El museu està ubicat a l'Espluga de Francolí, però la seva estratègia el porta molt més enllà, per la voluntat d'abordar temes que són objectius de país i globals. Assolir el grau d'impacte volgut, des d'una població de 3.600 habitants, en una comarca mal comunicada, malgrat tenir al darrere la Fundació Carulla, no és gens fàcil. És fa imprescindible, per tant, tenir un peu a la ciutat, a Barcelona. El primer repte, de caràcter intern, és la connexió i la coherència, tant de relat com d'actuació, entre el museu i la fundació, que està ubicada a Barcelona. El que es fàcil d'encaixar en el paper, no ho és tant en la realitat. Per millorar l'encaix, s'està treballant en la coordinació, però també en el concepte. Cal aconseguir que el museu es percebi, tant internament com externament, com a Fundació Carulla. Així ja serà a Barcelona, tindrà més força i podrà tenir més impacte.

Per una banda, compartir la visió amb la fundació millorarà l'eficàcia operativa i la creació de valor conjunt. Per altra banda, també s'ha fet palesa la necessitat d'aliar-se amb altres actors que incideixen en el debat públic i que estan ubicats a Barcelona. Si la fundació i el museu pretenen imaginar i debatre futurs més sostenibles per al país, cal abordar la relació entre el camp i la ciutat, i cal col·laborar amb equipaments culturals de la ciutat. En aquests moments costa molt portar una exposició temporal sobre el món rural a Barcelona, ja que ciutat i camp es veuen com a identitats oposades. Per a un futur més sostenible, s'hauria de ruralitzar la ciutat? Urbanitzar el camp? Cal fer aliances per tenir accés a la centralitat de Barcelona, però també per pensar aquests futurs sostenibles de forma conjunta.

Res d'això estava previst en el pla estratègic, i en canvi és imprescindible per poder avançar en la visió que aquest proposa. La direcció estratègica, entesa de manera compartida amb la fundació, i en clau continuada i orgànica, està atenta per adaptar-se als canvis i les dificultats, o aprofitar les oportunitats quan emergeixen. La crisi del covid-19 i el confinament, per exemple, han servit al museu per confirmar que el relat de la sostenibilitat és necessari, perquè ha fet més evident que l'emergència climàtica, ambiental i social, és realment urgent. També ha permès descobrir que la dificultat que hi havia d'organitzar debats, pels condicionants de la ubicació a la perifèria, s'ha esvaït quan s'han pogut fer en línia, i s'ha creat una bona audiència. La digitalització s'ha accelerat i ha permès superar la distància entre l'Espluga de Francolí i Barcelona, entre el camp i la ciutat.

Museu de la Mediterrània: *Repensar-se amb la comunitat. Comprometre's amb el territori*

Margarida Loran, consultora independent

Gerard Cruset, director del Museu de la Mediterrània

Dades bàsiques del museu

Està situat a Torroella de Montgrí, en una casa pairal del segle XVII anomenada Can Quintana. Dedicat al territori del massís del Montgrí, les illes Medes i la plana del Baix Ter, integra els valors naturals, històrics, paisatgístics i etnològics (música tradicional), i els situa en el marc de l'espai humà, ric i divers, de la Mediterrània, connectant-los amb altres pobles i amb reflexions globals. Actualment està redefinint el seu concepte.

El nou museu s'inaugura el 2003 amb una gestió directa de l'Ajuntament de Torroella de Montgrí. El 2008, en una decisió valenta, passa a ser governat a través d'un organisme autònom municipal amb diferents òrgans de govern: Junta de Govern, Consell Municipal i Comissió Tècnica.

L'equip estable del museu (2020) consta de sis persones: un director, una gestora administrativa, una responsable de l'acció educativa, una tècnica documentalista responsable del Centre de Documentació, un auxiliar de manteniment (compartit amb altres equipaments del municipi) i una responsable d'atenció al públic.

El pressupost executat l'any 2019 va ser de 256.350 euros. Pel que fa als ingressos, el 30% són propis (derivats principalment de les activitats educatives), un 32% provenen de la transferència de l'Ajuntament de Torroella de Montgrí, i el 38% són externs (subvencions de la Generalitat, la Diputació de Girona i patrocinis). Aquest és el pressupost de l'OAL, que no inclou el cost de 200.000 euros del personal fix contractat per l'Ajuntament (descriu anteriorment).

Persones usuàries (2019): 70.094 en total. D'aquestes, 30.692 van visitar alguna exposició, però només 4.012 l'exposició permanent. 5.235 persones van participar en activitats organitzades pel museu, i 25.933 en activitats acollides, organitzades externament, han fet consultes a l'oficina de turisme, o altres usos.

Context institucional

El Museu de la Mediterrània és fruit de la confluència de dues iniciatives anteriors: el Museu del Montgrí i el Baix Ter, un museu de territori creat a mitjans dels anys setanta del segle xx, i la rehabilitació de Can Quintana, impulsada a finals dels anys noranta per l'Ajuntament de Torroella de Montgrí amb l'objectiu de donar-li un ús cultural que dinamitzés econòmicament, comercialment i turísticament el nucli històric del municipi. El projecte de Can Quintana va evolucionar de ser concebut com a centre de música tradicional, després centre cultural, i finalment museu, amb un propòsit que combina la difusió dels valors del territori amb un relat sobre l'espai humà de la Mediterrània.

A partir de 2008, quan es constitueix com a OAL, el museu estableix tres relacions clau que aprofundeixen el treball envers el territori: 1) Es crea la Càtedra d'Ecosistemes Litorals Mediterranis, gràcies a un conveni entre l'Ajuntament de Torroella de Montgrí i la UdG, i s'ubica al museu, formalitzant molts anys de col·laboració en l'estudi, la restauració, la gestió i la difusió dels espais naturals del litoral del Baix Ter; 2) esdevé antena de l'Observatori per a la Recerca Etnològica del Departament de Cultura de la Generalitat, com a referent de l'àmbit de la música popular, i sobretot del món de la sardana, i 3) se signa un conveni marc de col·laboració entre l'Ajuntament de Torroella de Montgrí i la Generalitat (el primer d'aquest tipus entre un museu i un parc natural a Catalunya) per promoure els valors del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter mitjançant un Centre d'Interpretació i un Centre de Documentació del Parc, ubicats al museu i gestionats per aquest.

Necessitat d'un pla estratègic: el museu té molts papers, falta un propòsit clar

L'equipament a Can Quintana és més que un museu. Fa diversos papers, i tots són importants per a la comunitat: és centre cultural, un museu local dedicat al territori, un museu d'idees i valors sobre una temàtica global, un centre de documentació i d'interpretació del parc natural, seu d'una càtedra de recerca ambiental conservacionista, antena d'un observatori de recerca etnològica, un equipament municipal polivalent, un punt d'informació turística, una casa històrica amb un pati públic. Però el que per una banda significa riquesa i complexitat, per l'altra significa també dispersió d'esforços, falta d'un concepte unificador, un propòsit clar i unes prioritats ben establertes. Amb una estructura de personal tan petita i uns recursos econòmics limitats, no és possible desenvolupar tots aquests papers adequadament, ni assolir un bon impacte conjunt.

Després de quinze anys de funcionament, es pot dir que el museu sí que s'ha consolidat com a equipament de la comunitat, gràcies a una programació dinàmica, d'activitats tant pròpies com acollides, que l'han convertit en un lloc de trobada, part vital de la vida cultural i social de Torroella de Montgrí, ben valorat per les persones que viuen al municipi i ben relacionat amb els agents locals. Tanmateix, tota la dimensió museística de treball de fons i la dinamització del relat sobre la Mediterrània han anat a remolc. L'exposició permanent, si bé era innovadora en origen, no ha arribat mai a posicionar el museu, i amb el temps ha perdut capacitat d'atracció de visitants. La gestió patrimonial que li pertoca fer com a àrea de patrimoni de l'Ajuntament no s'ha desplegat.

Amb aquesta situació, i davant la necessitat urgent d'actualitzar l'exposició permanent, i la imminència d'entrar en el programa de Museus de Suport Territorial, la direcció del museu va creure oportú fer primer un esforç de planificació estratègica, que revisés i repensés el museu de forma global. Calia qüestionar moltes coses, incloent el relat i fins i tot el nom, per aclarir la definició conceptual de l'equipament. L'abast temàtic de la Mediterrània és l'adequat? És molt ampli i genera unes expectatives difícilment realitzables des d'un museu local. Quin ha de ser el paper del museu? Què caldria prioritzar? Què en pensa la comunitat? Fer un pla estratègic era una oportunitat per debatre i consensuar una visió que fos compartida i ben alineada amb el territori.

Sobre el procés de planificació estratègica

Per l'orientació del museu cap a la comunitat, es va creure important fer un procés que afavorís la participació. Es va desenvolupar durant l'any 2019, coordinat per una consultora independent, però concebut com un treball d'equip amb el director del museu, i inclusivament del personal del museu, el qual hi va participar de formes diverses: aportant opinions a un qüestionari, participant en sessions de reflexió conjunta, ajudant en les consultes, realitzant anàlisis i suggerint propostes de millora i de futur en els seus àmbits respectius.

Va comptar, també, amb la implicació d'un Grup Motor del Pla Estratègic, format per persones representants dels grups d'interès i d'experts en les principals temàtiques del museu, tots ells coneixedors del seu entorn i de les seves oportunitats. Aquest grup va intervenir en tres moments clau del procés de planificació: per reflexionar sobre els resultats de l'anàlisi de la situació de partida, per generar idees per construir una visió compartida i per validar el marc estratègic.

Part essencial del procés va ser una consulta àmplia amb els diferents grups d'interès de la comunitat local per recollir les seves percepcions del museu, del seu valor, les expectatives posades, les necessitats que podria cobrir i explorar oportunitats de col·laboració per abordar reptes comuns. El resultat va ser una mirada plural sobre la situació del museu, enriquidora i amb moltes idees de futur i de possibilitats d'impacte positiu en la comunitat.

Consulta àmplia entre els grups d'interès

Durant el març i l'abril de 2019 es van realitzar setze trobades (principalment grupals, però també entrevistes individuals) en les quals van participar un total de quaranta-nou persones de set grups d'interès, fetes amb un plantejament de metodologia qualitativa (*focus groups*):

1. Món cultural (equipaments, persones referents i entitats de Torroella de Montgrí i l'Estartit).
2. Conservacionistes i científics (del Parc Natural del Montgrí, les Illes Medes i el Baix Ter, i de la Càtedra d'Ecosistemes Litorals Mediterranis).
3. Comunitat educativa (directors d'escoles de Torroella de Montgrí i l'Estartit, CRP del Baix Empordà).
4. Sector turístic (agents turístics públics i privats a Torroella de Montgrí i l'Estartit).

5. Comerç i promoció econòmica (de Torroella de Montgrí i la comarca).
6. Acció social (tècnics municipals i comarcals, de Benestar, Acció Social, Joventut, i Participació).
7. Lideratge polític (alcaldia i presidència de l'EMD).
8. Entre gener i abril de 2019, es van consultar tres grups d'interès més mitjançant qüestionaris (en línia i presencials), combinant preguntes obertes i tancades. Hi van participar 152 persones més.
9. «Amics» del museu: els usuaris freqüents, receptors del butlletí. Qüestionari en línia.
10. Visitants del museu. Qüestionari presencial. (També es van revisar les opinions a TripAdvisor.)
11. L'equip i els col·laboradors professionals externs del museu. Qüestionari i sessió de discussió.

La consulta va ser un esforç d'equip. Si bé una consultora independent va assumir la tasca de disseny i d'anàlisi, el personal va participar activament en la seva realització, i amb això va construir relacions que després s'han demostrat útils. La presència del director (i d'altres tècnics, segons el cas) a les trobades va demostrar voluntat d'escoltar, i això va generar, de retruc, en els altres, ganes d'ajudar. Sentir les opinions i les idees de primera mà, i formar part del diàleg, va tenir efectes positius en molts sentits, entre els quals l'inici d'algunes col·laboracions i l'impuls d'algunes accions abans que s'acabés la redacció del pla. És el cas de la relació amb els comerciants del nucli històric, per crear paquets i atraure visites, o la proposta d'un projecte artístic col·laboratiu per part d'una escola. També va aportar a la direcció noves visions, reptes i plantejaments que s'han materialitzat, per exemple, en la creació d'una comissió de treball per impulsar accions lligades a la crisi climàtica des del museu (conferències, tallers, exposicions...).

Al final, fins a un total de dues-centes persones es van implicar en les reflexions estratègiques per pensar sobre el present i el futur del museu, al llarg de quatre mesos (gener-abril de 2019). D'aquí en van sortir consensos forts, i això va formar una base sòlida per construir, en el marc de les discussions del Grup Motor, una visió de futur que fos compartida.

Consensos i suport per al canvi: sumar esforços per a un territori sostenible

Les consultes van mostrar un grau d'acord molt alt, en tots els grups d'interès, sobre els temes clau que havien motivat el pla estratègic. El primer de tots, que era el moment de repensar el museu. Es va constatar la percepció, molt generalitzada, que el nom i el relat sobre la «Mediterrània» són massa amplis, engloben massa coses diferents, i mai no s'ha arribat a posicionar de forma efectiva. Malgrat reconèixer que es tracta d'un concepte positiu, la població no s'hi ha sentit mai còmoda. Els ha costat poder explicar «de què tracta el museu». Això s'ha traduït, per exemple, en menys recomanacions, en el cas dels agents turístics. En canvi, el treball de coneixement i posada en valor del territori va emergir en les converses com un propòsit que caldria aprofundir i potenciar perquè fos més central. Es tracta d'una línia de treball històrica del museu, associada amb l'etapa anterior prèvia a Can Quintana, que es podria reforçar i actualitzar amb una intenció estratègica per al municipi i tot el territori del Baix Ter, i per extensió de l'Empordà.

En el context d'una política municipal orientada a canviar el model de desenvolupament territorial i de promoció turística mitjançant l'aposta per la sostenibilitat, per conservar el patrimoni natural i per avançar cap a un turisme sostenible, les converses amb grups de la comunitat van mostrar que molts agents s'estan alineant amb aquests esforços, i que s'espera del museu no només que s'hi alineï, sinó que hi tingui un paper vital. Amb l'Ajuntament com a motor, i el Parc Natural del Montgrí, Illes Medes i Baix Ter, creat ara fa deu anys, com a principal actiu del canvi, a Torroella de Montgrí s'ha estès la consciència que la custòdia del territori és responsabilitat de tots i que cal sumar esforços. Es creu que el museu ha de treballar més intensament, i en col·laboració estreta amb el Parc Natural, en aquest posicionament i afany col·lectiu.

Aquest nou model entén el territori, el paisatge i la natura com els principals actius, com uns valors que cal preservar. Pocs llocs hi ha on conflueixin ecosistemes tan diversos, amb un 60% del territori protegit pel Parc i només un 10% de sol urbà. El municipi ja ha obtingut reconeixements internacionals, dels premis Sustainable Cities and Human Settlement Awards, que atorga un organisme vinculat a l'ONU (2019), o dels premis Green Destinations (2018), on Torroella de Montgrí va ser escollida com una de les deu destinacions més sostenibles del món. La concessió de la Carta Europea de Turisme Sostenible al Parc Natural, que mostra el compromís voluntari d'espais naturals i empreses turístiques per la sostenibilitat ambiental i el turisme

sostenible, ha possibilitat un procés de formació i d'acreditació d'empreses i entitats que ha contribuït de forma important a aquesta presa de consciència i treball conjunt. La Càtedra d'Ecosistemes Litorals Mediterranis, amb seu al museu, col·labora en la restauració, gestió i difusió dels espais naturals del litoral del Baix Ter, amb projectes d'alt impacte com el Life-Pletera de renaturalització.

Redefinició conceptual per a un propòsit renovat

La nova definició conceptual del museu posa el focus en el territori (sense deixar de parlar de la Mediterrània, però posant-la clarament en segon pla, com a context), recuperant aspectes centrals de la trajectòria històrica i identitat del museu, però amb un nou sentit de propòsit que el connecta directament amb el repte col·lectiu d'impacte social, econòmic i ambiental en el territori. Alhora, en el context de l'actual emergència climàtica i ecològica, el connecta també amb els esforços globals que busquen un impacte positiu per al planeta.

Alinear-se i sumar esforços, però amb quin paper, concretament? Les reflexions del Grup Motor van posar les bases de la nova definició conceptual. Tot i que no està tancada, ja que cal seguir-la aprofundint col·laborativament, perfila l'equipament com l'espai que explica el territori entès com a paisatge cultural, que integra cultura, natura i identitat. Que crea un coneixement sobre el territori que és necessari de tenir perquè el desenvolupament sigui respectuós. Que en promou la descoberta i la reflexió, des d'una mirada que és positiva però també punyent i crítica. Que busca comprendre com ha evolucionat el territori i mostrar com els reptes que afrontem avui dia construeixen el territori de demà. Que connecta les persones amb el territori, però també les persones entre elles, per conversar i pensar juntes, sobre els valors, els reptes i les solucions. Que estimula el debat perquè el territori es transformi seguint els principis de la sostenibilitat.

El museu ha de reposicionar el seu discurs i reorientar part de la seva programació, però, sobretot, ha d'aportar coneixement, reflexió, acció educativa i col·laborativa perquè el canvi de model no es quedi en la superfície, ni tingui només una orientació econòmica de promoció del turisme sostenible, sinó que creixi en coherència i conduïxi a un canvi de fons, social i ambiental. L'entrada del museu en el programa Museus de Suport Territorial és una oportunitat en aquest sentit, per ajudar a vertebrar i enfortir el territori, coordinant accions, impulsant debats i treballant per construir, conjuntament amb els diferents municipis i grups de la zona, aquest nou posicionament i relat.

Museu Etnològic del Montseny - La Gabella: Planificar estratègicament el suport als equipaments patrimonials del territori, com a Museu de Suport Territorial

Margarida Loran, consultora independent

Jordi Tura, director del MEMGA

Dades bàsiques del museu

El Museu Etnològic del Montseny - La Gabella (MEMGA) és un centre d'exposició, conservació, difusió i investigació del patrimoni cultural del massís del Montseny, que es troba instal·lat en un edifici del segle XVII (1.800 m²) totalment restaurat i adaptat, situat al centre d'Arbúcies. Les sales d'exposició permanent mostren els testimonis materials de les comunitats que han poblat el massís al llarg de la seva història.

El MEMGA és un ens autònom públic. El Patronat del Museu Etnològic del Montseny està integrat per l'Ajuntament d'Arbúcies (propietari de l'edifici de la seu central del museu), el Parc Natural del Montseny (diputacions de Girona i Barcelona) i el Consell Comarcal de la Selva.

Equip estable del museu (2020): sis persones en plantilla, dues de contractades externament.

Pressupost d'ingressos (2020): 375.080 euros.

Persones usuàries (2020): 19.010 visitants, 9.568 assistents a les activitats culturals i educatives.

Context de política museística catalana: el programa Museus de Suport Territorial, una acció de govern

El Pla de museus presentat l'any 2017 (Museus 2030, Pla de museus de Catalunya) desplega una proposta de Sistema de Museus de Catalunya que defineix les diferents tipologies de museus i les estructures que els donen suport. El pla inclou, com a novetat, un programa de Museus de Suport Territorial, amb la idea d'articular i ordenar l'acció d'uns museus que presten serveis de caràcter estable a altres equipaments patrimonials i gestionen béns culturals d'un territori, a més de les seves col·leccions. Aquest programa, per tant, assigna un paper estratègic a aquests museus en l'ordenació i el manteniment del sistema al territori. És impulsat i coordinat pel Servei de Museus i Protecció de Béns Mobles.

El programa es va definir i iniciar mitjançant tres projectes pilot, un dels quals el MEMGA, junt amb el Museu de les Terres de l'Ebre i l'Ecomuseu de les Valls d'Àneu. Tots tres són museus amb una clara vocació territorial i una trajectòria contrastada de suport al patrimoni del territori. Cadascun va elaborar un projecte de museu de suport territorial aplicant una metodologia consensuada amb el Servei de Museus, i amb el suport de consultories especialitzades en planificació estratègica. D'aquí en van sorgir unes pautes a seguir per tots els museus que desitgen entrar al programa (*Museus de Suport Territorial. Metodologia d'elaboració d'un projecte*, elaborada per Jaume Colomer, i publicada a la col·lecció «Museus 2030». Quaderns, octubre de 2018).

L'adscripció al programa de Museus de Suport Territorial es fa per un període determinat, en base a l'anàlisi prèvia de les necessitats patrimonials i socials del territori que fa el museu en el marc del projecte. D'aquesta manera, el Servei de Museus de la Generalitat de Catalunya pot mesurar l'ajut econòmic que cal prestar en cada cas, ja que les realitats territorials són molt heterogènies. El projecte, alhora, facilita l'avaluació i el seguiment de cada museu.

Context museològic: un model de museus territorials

La idea d'uns museus amb una orientació territorial és una realitat present a Catalunya de fa anys, i el programa la reconeix i la reforça. Hi ha un conjunt de museus que, a més de les col·leccions i infraestructures pròpies, gestionen o participen de la gestió d'equipaments i llocs patrimonials del seu entorn (monuments, jaciments arqueològics, centres d'interpretació, esglésies, etcètera) i que donen suport a comunitats territorials d'ordre supramunicipal.

Administrativament, té com a antecedent la categoria del museu comarcal, que figurava en el *Llibre blanc dels Museus de Catalunya* del 1985 i que la Llei de museus de 1990 va recollir parcialment. També, els diferents plans de museus elaborats en els darrers quinze anys han promogut la idea de crear serveis d'atenció museística i xarxes territorials.

Museològicament, són els museus que en els darrers trenta anys han desenvolupat un model de «museu territorial» o de «museu de territori i societat». Aquests museus es caracteritzen per ser museus petits però amb una certa capacitat, que treballen amb pressupostos d'entre 300.000 euros i 400.000 euros, amb plantilles de cinc o sis persones, amb una acció d'investigació que és central en tot el que fan, i que tenen serveis territorials. Han fet possible l'obertura i gestió d'equipaments patrimonials del

territori, de gran valor, que no s'haurien produït sense la seva acció, perquè el govern de la Generalitat no té la capacitat, d'estructura o econòmica, per realitzar una acció d'aquest tipus en el territori. En el cas del MEMGA, per exemple, el museu ha estat clau en l'impuls i posada en marxa del Castell de Montsoriu (una estructura de 10.000 m² propietat del Consell Comarcal de la Selva i que aconsegueix els recursos per poder funcionar a partir de les aportacions dels diferents membres del seu patronat de gestió i dels ingressos propis que genera la seva activitat), o la posada en funcionament de la Casa Museu l'Agustí (Tagamanent), propietat de la Diputació de Barcelona i que forma part de la xarxa d'equipaments del Parc Natural del Montseny.

Aquest model comença a ser de referència, per la seva singularitat, en l'àmbit europeu. Actualment és estudiat en altres zones, principalment de l'estat espanyol, que també el volen desenvolupar. Està inspirat en les experiències franceses de la nova museologia i ecomuseologia, però ha tingut més recorregut que en el país veí, on hi va haver un canvi de política museística i les estructures museístiques amb aquesta orientació van quedar molt desateses i afeblides. A Catalunya, en canvi, ha persistit i evolucionat, i actualment, amb aquest nou programa de Museus de Suport Territorial, s'obre una finestra d'oportunitat perquè aquests museus puguin augmentar la seva capacitat d'actuació sobre el territori.

La planificació estratègica dels equipaments patrimonials del Parc Natural del Montseny i de la Selva interior: camp d'experimentació i model replicable

El MEMGA va dur a terme, durant l'any 2018, un procés de planificació estratègica per definir una estratègia i una proposta de serveis centrats en el suport al conjunt d'equipaments patrimonials dels seus dos territoris d'influència:

1. El Parc Natural del Montseny.
2. La Selva interior.

Es van realitzar dos plans estratègics, un per cada territori. El procés, però, va ser un de sol, liderat i coordinat per l'equip tècnic del museu, amb el suport de col·laboracions externes en les diferents fases. El treball de camp de la fase de diagnòsi el van realitzar professionals amb bon coneixement del patrimoni del territori (un professional expert en patrimoni en el cas de la Selva interior, i dues professionals expertes en col·leccions i comunicació, en el cas del Parc Natural del Montseny). Els plans estratègics van ser elaborats per un consultor expert en l'anàlisi i la planificació

de sistemes culturals, el qual també va assessorar i tutoritzar la diagnosi. Aquest consultor era la persona idònia, ja que estava treballant amb el Servei de Museus per elaborar la metodologia dels projectes del programa de Museus de Suport Territorial, i també en la definició del model conceptual de tipologia d'equipaments museístics per al projecte de definició del Mapa de Museus (projecte cabdal del Pla de museus de Catalunya perquè ha de ser l'eina de planificació per a l'ordenació dels equipaments museístics del país).

Per tractar-se d'un projecte pilot, i pel fet d'estar tutoritzat i elaborat per un consultor immers en aquests processos de modelització amb el Servei de Museus, la planificació estratègica del suport territorial del MEMGA va esdevenir un camp d'experimentació d'idees i mètodes, amb un impacte positiu tant per a la planificació dels Museus de Suport Territorial com per al Mapa de Museus. El model resultant, molt ben valorat pel Servei de Museus, es considera replicable, perquè és aplicable a realitats patrimonials molt heterogènies, tal com és la realitat museística del país.

El procés d'elaboració: la participació institucional és clau

El procés de planificació es va fer amb un plantejament de participació institucional. Es va crear una comissió de planificació estratègica per a cada pla estratègic (una per al Parc Natural i una altra per al de la Selva interior), totes dues amb una composició molt semblant. Les comissions estaven formades per tècnics del museu, consultors i professionals responsables del treball de camp, un tècnic del Servei de Museus i tècnics de les institucions amb les quals el museu ja tenia una tradició de relació: del Parc Natural del Montseny (tant de la Diputació de Girona com de la Diputació de Barcelona) en el cas del pla del territori del Parc Natural, i tècnics del Consell Comarcal en el cas del territori de la Selva interior. Es van reunir sis o set cops l'any, en sessions de tres o quatre hores. Després, el document del pla estratègic resultant va ser presentat per a la seva revisió als responsables tècnics i polítics municipals dels equipaments i als organismes participatius del territori, com ara la comissió consultiva (representants dels ciutadans) i el consell coordinador (representants de les administracions) en el cas del Parc Natural; i en el cas del Consell Comarcal es va presentar als responsables institucionals (presidència i gerència) a més dels responsables tècnics de les diferents àrees amb vincles amb el projecte: cultura i patrimoni i promoció del territori. Aquesta validació, documentada en actes, ha suposat una forma d'aprovació, més implícita que formal, però efectiva.

La participació dels agents territorials (diputacions i Consell Comarcal) en tot el procés d'elaboració ha donat molta força territorial als plans estratègics i ha permès alinear els convenis territorials amb aquestes institucions, que ja existien (per finançar serveis i activitats, o per assessorar en temes de patrimoni), que s'han sumat als recursos disponibles i les relacions necessàries per avançar les estratègies i accions dels plans. Aquesta participació, a més, ha continuat en les accions de la implementació, perquè els tècnics de les institucions s'hi han sentit personalment implicats.

L'existència d'una bona relació prèvia del museu amb les institucions del territori ha sigut una condició favorable bàsica per al bon funcionament del procés, però alhora el mateix procés ha tingut un impacte molt positiu en l'aprofundiment d'aquesta relació institucional, ja que li ha permès anar més enllà en el coneixement de necessitats i millorar les condicions per poder incrementar i millorar l'actuació sobre el territori. Els elements es retroalimenten. Des de la perspectiva de les institucions, també valoren positivament l'augment d'activitat que es desenvolupa en el territori.

«El que es pretén en essència és disposar d'un marc consensuat sobre el qual es pugui edificar la tasca del MST, amb criteris essencialment participatius, fonamentat en un estudi exhaustiu de la realitat patrimonial del territori, que faciliti, tant com sigui possible, el treball en xarxa i que al mateix temps, sense perjudici de l'acció que les diferents institucions ja realitzen sobre el territori (ajuntaments, consells comarcals, diputacions, Generalitat de Catalunya, Govern de l'Estat), aquesta feina, que ha de desenvolupar el MST, es pugui realitzar de manera coordinada amb l'acció que aquest conjunt d'institucions ja desenvolupen, amb l'objectiu d'augmentar l'eficiència en l'aplicació dels recursos disponibles sobre el patrimoni territorial» (documents dels plans estratègics, elaborats per Bissap Consulting S. L., apartat de presentació).

El procés d'elaboració: fases i criteris metodològics

Tècnicament, el procés d'elaboració, dels dos plans estratègics, es va dividir en tres fases: 1) diagnosi; 2) elaboració del pla estratègic, i 3) pla d'acció i seguiment.

Diagnosi

La diagnosi va incloure un primer treball aprofundit, de coneixement i anàlisi de cadascun dels equipaments patrimonials del territori (catorze en el cas del Parc Natural del Montseny i dinou en el cas de la Selva interior), i es va basar en el treball de camp (amb la realització d'entrevistes amb els responsables i visites presencials a les

col·leccions), duts a terme per professionals externs sota la coordinació de l'equip del museu, i d'acord amb les directrius establertes pel Servei de Museus i la tutorització de la consultoria especialitzada. Es va buscar obtenir informació exhaustiva i de la màxima qualitat possible per poder elaborar la planificació estratègica, que aportés una molt bona base per a la definició de les mesures en els plans estratègics.

Per a cada equipament, el treball es va centrar a analitzar el valor actual de cada equipament amb l'objectiu de conèixer el seu recorregut de millora i identificar quins factors sobre els quals s'ha d'actuar. Com a criteris metodològics es van utilitzar els conceptes «proposta de valor» (entesa com el conjunt de serveis, activitats i experiències que ofereix l'equipament patrimonial per resoldre els problemes o satisfer els interessos dels seus públics objectiu i de la comunitat territorial), i «factores condicionants» (els quals s'agrupen en tres conjunts: els actius patrimonials, els equips de gestió i els recursos de què disposa). L'anàlisi de la situació actual va determinar el valor actual de cada equipament analitzant i qualificant la seva proposta de valor i els seus factors condicionants de la manera més objectiva possible.

Una singularitat de la metodologia utilitzada és que emprà un model matemàtic que transforma les valoracions en quantitats numèriques. Aquesta valoració està contrastada per experts: primer l'equip que fa el treball de camp i després altres experts de perfils diversos, i en cas de coincidència queda validada, i si no n'hi ha es treballa per arribar a una valoració compartida. Això permet que la presa de decisions posterior, en el pla estratègic, es faci sobre dades objectives i consensuades, i aporta una base de referència que facilita mesurar el progrés i l'efectivitat de les mesures que s'empren.

Pla estratègic

Cada pla, amb una vigència de set anys, inclou quatre línies estratègiques, que són comunes. Cada línia conté una sèrie de mesures, moltes de les quals també són compartides. Les línies són les següents:

1. Facilitar la coordinació interinstitucional en la preservació, conservació i ús social del patrimoni integral del territori.
2. Incrementar i consolidar el valor social d'existència i ús del patrimoni.
3. Transformar els actuals equipaments patrimonials en una comunitat de valor que ajudi a assolir els objectius de cada equipament a través de la coordinació i la cooperació.
4. Posar en funcionament els serveis del MST del MEMGA, amb el suport del Departament de Cultura.

Pla d'acció i seguiment

La implantació es realitza mitjançant plans d'acció anuals. Aquests s'elaboren a partir d'una taula de treball amb representants de les diferents institucions implicades, i també dels centres analitzats que hi van voler participar, més els tècnics que van participar en la redacció del pla estratègic. Hi participa també el Servei de Museus.

Per al seguiment es constitueix una taula tècnica formada per representants de les institucions que han participat en l'elaboració, que es reuneix de forma ordinària dues vegades l'any. Aquesta taula aprova els plans d'acció anuals, ajuda a definir prioritats i a revisar i actualitzar les mesures, si s'escau, i també la incorporació de nous equipaments patrimonials. També valora els resultats assolits.

Una realitat del territori amb moltes mancances. L'objectiu és dotar de més solidesa les estructures patrimonials existents

La realitat del territori és la d'un conjunt de mancances importantíssimes.

L'àmbit territorial tradicional del MEMGA ha estat el Parc Natural del Montseny, i en aquest territori la presència de les diputacions de Barcelona i Girona a través dels seus serveis de Parcs Naturals ha estat clau. Com que el Montseny és Reserva de la Biosfera de la Unesco des de l'any 1978, ha estat un territori on els valors culturals s'han integrat en la gestió, i on les diputacions han treballat amb els ajuntaments i aportat recursos per crear, sovint a partir de convenis amb les corporacions locals, una sèrie de serveis: punts d'informació, rehabilitació d'elements patrimonials per acollir serveis de difusió cultural, exposicions temporals, etcètera.

En el cas de la Selva, en canvi, la realitat en l'àmbit cultural i patrimonial ha estat diferent, ja que malgrat la voluntat del mateix Consell Comarcal de portar a terme accions i serveis de suport al territori (sovint vinculats a programes europeus), la incidència en el desenvolupament de projectes habitualment ha estat menor. En aquest territori, però, en els darrers anys, la presentació d'un projecte transversal de continuïtat, patrocinat pel Consell Comarcal, l'operació FEDER «Producte turístic-cultural vescomtat de Cabrera», que està dirigida a estructurar una proposta de caràcter cultural i turístic al voltant del llegat patrimonial i del relat històric del vescomtat de Cabrera, amb la participació de tretze municipis, constitueix una bona oportunitat per incidir en l'àmbit patrimonial i la seva participació en el desenvolupament econòmic local i territorial.

Les necessitats de la major part d'aquests equipaments són moltes i molt bàsiques. L'experiència de gestió és sovint limitada. Alguns són equipaments, centres d'interpretació, que van obrir perquè es va obtenir finançament europeu o d'altres administracions supralocals, però sense la consciència que després s'haurien de mantenir, pensant que el funcionament es podria cobrir principalment amb ingressos propis derivats de les entrades, i per tant no són viables des d'un punt de vista econòmic. La situació és de molta feblesa, agreujada pels canvis polítics als ajuntaments, cada quatre anys, ja que sovint són projectes molt vinculats a les decisions d'equips de govern concrets. Actualment, a més, la pandèmia augmenta la incertesa respecte al seu futur i supervivència.

El suport del museu, en aquesta fase inicial, s'ha dedicat a la formació, per capacitar els seus responsables en conceptes tècnics, en documentació del fons, en hàbits de conservació preventiva, en planificació, en comunicació en les xarxes socials, etcètera, és a dir, a dotar-los d'eines bàsiques perquè funcionin millor. I també a generar productes, com exposicions, fullets, rutes i altres elements de difusió, i comunicació comuna, tot preparat per l'equip tècnic del MEMGA, en algun cas ampliat amb encàrrecs externs per projectes concrets. Aquesta línia, iniciada l'any 2019, continua el 2020, amb el servei afegit d'aprofundir en les diagnosi patrimonials, per conèixer l'estat de les col·leccions, algunes de les quals tenen un alt interès.

El repte d'un bon finançament. A més d'incrementar la capacitat d'actuació en el territori, hauria de permetre reforçar la pròpia capacitat tècnica del museu

El suport econòmic que aporta el Departament de Cultura a través del programa de Museus de Suport Territorial per desenvolupar aquesta funció és encara molt limitat (al voltant dels 30.000 euros en el cas del MEMGA). I com s'ha vist, si bé permet augmentar la presència del museu en el territori, i per tant complir millor la seva missió i vocació territorial, no permet de moment al museu créixer en estructura o en recursos, per reforçar-se internament. L'únic increment possible en capacitat de treball és a través dels encàrrecs externs.

«La realitat del patrimoni és clara: qui vulgui ser museu de suport territorial, o bé té un gran compromís amb el territori i fa molts anys que hi treballa, o morirà en l'intent». «Si algú ho fa per aconseguir més finançament del Departament de Cultura, s'equivoca totalment».

A mitjà o llarg termini, perquè aquesta funció de suport creixi i sigui sostenible, el pes no hauria de recaure només en el fet que el museu sàpiga fer una bona implementació

de la responsabilitat assignada, sinó també, de forma cabdal, en el fet que hi hagi una voluntat institucional de mantenir i ampliar el finançament, dedicant-hi més recursos. L'obtenció de bons resultats en l'aplicació de les mesures incloses en els plans estratègics, encara que no serà immediata, hauria de portar a aquesta ampliació progressiva de finançament tan necessària.

Des d'una perspectiva nacional, la generalització d'aquest model permet obtenir coneixement i actuar sobre un conjunt d'equipaments, les «col·leccions obertes al públic», que numèricament gairebé sextupliquen el nombre de museus registrats, i que són, fins ara, un àmbit en el qual des d'un punt de vista de funcionament s'ha treballat poc. El sistema té un gran valor per obtenir coneixement, per veure en què s'ha d'incidir, i per poder fer un bon seguiment del progrés. Tanmateix, perquè aquesta incidència en els equipaments del territori sigui realment forta, caldrà, com ja s'ha comentat, dotar el programa de més recursos econòmics.

El repte d'una bona relació entre territori i Govern: coordinació, comunicació, seguiment, avaluació. La planificació imprescindible

És molt important que el Govern, a qui pertoca prendre decisions, en aquest cas el Departament de Cultura i més concretament el Servei de Museus, estigui molt ben informat i en contacte amb les realitats del territori, per tal que les voluntats polítiques i les accions que es desenvolupin tinguin el màxim rendiment. S'entén que un museu de suport territorial està desenvolupant una tasca que pertocaria al Departament de Cultura, però que aquest delega i supervisa. Per tant, els mecanismes de relació entre el territori i el Govern són bàsics.

Un bon funcionament d'aquesta funció necessita la implicació del mateix Servei de Museus, i per tant la figura de coordinació, per part del servei, i la comunicació entre les dues parts són elements essencials. La planificació estratègica, aquí, aporta el marc consensuat de treball, assegurant que es parteix d'una bona anàlisi de les necessitats del patrimoni del territori, que s'han identificat els principals reptes, i que existeix un full de ruta, a més d'un sistema per fer el seguiment del progrés. D'aquesta manera les decisions es prenen de forma informada, orquestrada i concertada, en equilibri entre les dues parts, en comptes de fer-ho de forma discrecional.

Al cap de set anys, acabat el període del pla estratègic, caldrà tornar a començar el procés de planificació altra vegada. Això haurà d'incloure una avaluació del progrés i l'assoliment dels objectius que s'estan treballant, i tornar a fer una diagnosi, el més

aprofundida possible, per avaluar la situació dels equipaments patrimonials del Parc Natural del Montseny i de la Selva interior en aquell moment i decidir la línia de treball a seguir en endavant. La valoració inicial, realitzada l'any 2018, concretada en valors objectius i numèrics gràcies a la metodologia utilitzada, proporciona una base de referència sobre la qual es pot mesurar el progrés.

Vivim en temps de canvi constant, i la pandèmia obre moltes incerteses. La planificació no és estàtica, i s'ha d'adaptar constantment. Fins i tot si les condicions adverses acabessin tancant algunes de les petites estructures del territori que ara el MEMGA està intentant reforçar, el coneixement obtingut gràcies a la planificació estratègica hauria aportat un millor control sobre el patrimoni del territori i unes relacions institucionals més estretes, cosa que facilita la reacció i la presa de decisió.

MACBA: La transformació digital: un viatge de llarg recorregut amb la visió de posar les persones al centre

Margarida Loran, consultora independent

Josep Maria Carreté, gerent del MACBA

Imma López, directora de Gestió del MACBA

Anna Borrell, directora de Producció del MACBA

Carla Ventosa, directora de Marca i Desenvolupament del MACBA

Dades bàsiques del museu

El MACBA té per missió fer viure l'art contemporani i, amb una especial atenció, l'art contemporani català. Mitjançant la recerca, la generació de coneixement i la difusió, vol provocar el gaudi i l'interès per l'art i la cultura contemporània des d'una voluntat i incidència transformadora de les persones i la societat. El MACBA vol participar en la construcció d'una societat més lliure i amb esperit crític.

El MACBA és un consorci en el qual participen tres administracions públiques (Ajuntament de Barcelona, Generalitat de Catalunya i el Govern de l'Estat a través del Ministeri de Cultura) i una fundació privada (la Fundació MACBA).

Equip estable del museu (2019): noranta-set persones en plantilla, més la contractació externa de serveis com atenció al públic, seguretat i neteja, entre d'altres.

Pressupost d'ingressos (2019): 11.642.513 euros, procedents en un 76% de les administracions públiques consorciades, la resta ingressos propis (principalment ingressos de taquilla, lloguer d'espais i patrocinis), amb un nivell d'autofinançament al voltant del 24%
 Persones usuàries (2019): 357.029 visitants, del qual 48% és públic local. 57.362 assistents als programes públics i educatius. 1.057.115 visites al web.

Context institucional: Estratègia MACBA 2022 i plans d'acció

El museu va obrir les seves portes ara fa vint-i-cinc anys. L'any 2017, va elaborar un pla estratègic per al període 2018-2022, amb la idea d'aprofundir en les estratègies i línies de treball consolidades i avançar cap a una visió i posicionament marcadament socials i de futur:

«El museu és, per sobre de tot, un servei públic que ha de reflectir i posar en marxa a la ciutat una cultura crítica, diversa i qüestionadora. Una institució que combina la seva responsabilitat de mirar el passat recent amb la de construir el present i futur per mitjà de relats i experiències plurals que renunciïn a la narració unívoca i hegemònica. Rebutjant la instrumentalització i reforçant els comportaments democràtics, el MACBA ha de contribuir a l'emancipació de la ciutadania per enfortir individus i col·lectius que puguin impulsar canvis positius a la societat. Aquesta funció ha de ser tan important com la de ser una veu de primer ordre en l'art contemporani nacional i internacional, aspirant a fer que el MACBA tingui el seu lloc en l'escena global. No hi ha millor lloc per fer visibles els conflictes contemporanis que els museus: no per resoldre'ls, sinó per aprendre d'ells i inspirar la nostra necessària convivència» (Ferran Barenbilt, a *Estratègia 2022*: resum executiu). Els eixos aprovats en l'Estratègia MACBA 2022 es desenvolupen i s'implementen mitjançant dos plans d'acció (període 2018-19, i període 2020-22). Aquests s'estructuren en sis grans blocs estratègics i dotze programes clau, cadascun dels quals té associats uns objectius a assolir a través d'unes accions concretes, que es duen a terme mitjançant un equip de treball, un cronograma, un pressupost i uns indicadors de consecució amb uns lliurables. El Pla d'acció 2018-2019, així com el 2020-2022, té un programa clau que s'anomena MACBA Digital. L'assoliment de l'Estratègia 2022 és supervisat periòdicament per una comissió formada per membres de les institucions que conformen el Consorci MACBA: l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, la Fundació MACBA i el Ministerio de Cultura.

Construir l'estratègia digital. Un *work in progress* continuat. D'iniciatives disperses a una planificació global i alineada amb el pla estratègic institucional

La transformació digital del MACBA es pot dir que s'inicia a partir de l'any 2008, en un procés gradual que inclou diversos projectes, els quals es desenvolupen des de diferents àrees de treball, i que en conjunt es pot dir que serveixen a tres objectius principals: la preservació del patrimoni, l'apropament dels continguts al públic i la millora de la gestió interna.

Quan s'elabora el Pla estratègic, gairebé deu anys després, la transformació digital hi té un pes important. El MACBA Digital, un dels reptes estratègics del Pla, proposa intensificar la transformació digital del museu des d'una visió global i completa, transversal, i concretar el seu avanç amb fites clares d'assoliment de grans projectes, recollides en un programa del pla d'acció.

Aquesta visió global es concreta amb el disseny, l'any 2019, d'una estratègia digital que relliga totes les iniciatives digitals i els dona una coherència global, reorientant-les en la direcció dels objectius de l'Estratègia MACBA 2022, i focalitzant tota l'actuació cap als públics. Es presenta com a projecte del PO FEDER de Catalunya 2014-2020 (Pla de transformació digital del MACBA per apropar l'art contemporani a la ciutadania) per obtenir una empenta de finançament per al seu desenvolupament.

Antecedents. «Per què el MACBA necessita la digitalització?». Diagnosi, concepte i primers projectes estratègics de digitalització

L'any 2010 l'equip del museu, amb l'acompanyament d'una empresa consultora, va realitzar un procés de reflexió interna per respondre a la pregunta «Què significa la digitalització del MACBA?». Mitjançant reunions, entrevistes i qüestionaris, el personal de diferents àrees de treball va opinar i discutir sobre les principals necessitats i propòsits que haurien de guiar la digitalització del MACBA.

L'informe resultant va diagnosticar que «El procés de digitalització del MACBA és necessari per millorar la seva activitat, així com per poder oferir un millor servei als ciutadans. Aquest procés té efectes sobre diverses qüestions: la gestió interna del museu, la conservació del patrimoni, la difusió per a tots els públics (públic general, sector educatiu, públic especialitzat, públic internacional) i la garantia d'una millor accessibilitat al coneixement».

A partir d'aquí es van iniciar projectes en diferents àmbits. Els primers, els relacionats amb la gestió interna, amb un punt d'inflexió important quan es va implantar un sistema de gestió integral (*oracle e-business suite*) per a la gestió pressupostària, l'any 2011, que va canviar la manera de gestionar els processos administratius (compres, contractes, comptabilitat, tresoreria, actius fixos, etcètera) amb un impacte en tota l'organització. Amb aquest sistema, el museu ha passat de treballar amb eines poc integrades i poca fiabilitat de la informació, a treballar de forma estandarditzada, integrada, àgil, amb els circuits d'aprovació ordenats i des de qualsevol lloc amb connexió a internet.

En l'àmbit de continguts, un projecte clau ha estat el Repositori Digital, iniciat el 2013. Té com a objectiu la preservació, gestió i difusió del fons digital del MACBA, que inclou fotografies, enregistraments audiovisuals i sons, materials gràfics i documents, tant nascuts digitals com digitalitzats per motius de preservació i accessibilitat. És un procés de llarga durada que encara continua, i que ha permès crear la base per poder després obrir i compartir digitalment els continguts amb els públics.

L'Estratègia MACBA 2022 aposta pel MACBA Digital

El pla estratègic (Estratègia MACBA 2022) recull totes aquestes iniciatives prèvies en l'anomenat MACBA Digital, i els dona una empenta, concretant accions per avançar centrades en tres objectius: 1) Crear continguts i propostes digitals potents que converteixin el MACBA Digital en un dels elements importants de la proposta cultural del museu i de l'estratègia de difusió i ampliació de les seves audiències; 2) Desenvolupar nous serveis i projectes que augmentin la diversificació i promoguin noves oportunitats; 3) Millorar els processos de gestió i treball a través de la implantació de nous sistemes administratius i de gestió integrada.

El programa MACBA Digital, dins l'Estratègia MACBA 2022 per al període 2018-19, ha avançat el desenvolupament de continguts digitals, presència en línia, digitalització del fons i d'altres. Entre les fites clau assolides destaquen la renovació de lloc web del MACBA i l'accés en línia del Repositori Digital.

El pla de transformació digital avança la visió d'un MACBA accessible a audiències diverses, que posa les persones al centre

La darrera etapa de la transformació digital, concretada en el pla de transformació digital presentat recentment com a projecte FEDER per obtenir finançament europeu,

s'orienta en el sentit de la visió social del museu, per fer una contribució essencial als seus esforços per ser accessible, inclusiu i rellevant, relacionar-se amb les seves comunitats, implicar-les i empoderar-les.

S'alinea, molt especialment, amb l'eix estratègic d'avançar cap a «Un museu més accessible a audiències diverses», el qual, tal com s'expressa en el document Estratègia 2022, «fa l'exercici de situar els públics al centre de tota reflexió. Es replanteja, des d'una visió transversal a tota l'activitat, com "obrir" el museu redefinint enfocaments i apostant per estratègies que condueixin a l'assoliment de relacions de llarga durada amb els públics. No es tracta de "captar" sinó d'"implicar" les persones i col·lectius en les dinàmiques del museu».

Té com a objectiu principal apropar el MACBA i l'art contemporani als públics. Amb els fonaments digitals ja consolidats gràcies als esforços de digitalització dels darrers anys, posa el focus en la connexió amb els públics i usuaris, i en l'accés als continguts. Per exemple, inclou accions que busquen acompanyar el visitant durant tota la seva visita, des d'abans d'arribar físicament al museu fins que ja ha marxat, i altres que fan que la visita sigui més rica i immersiva. La digitalització dels fons continua, però ara orientada a obrir l'accés en línia. També continua la millora dels sistemes de gestió, però ara centrada en els serveis als usuaris externs (el que anomenem *e-administració*).

El pla es concreta en sis actuacions que faciliten aquesta orientació als usuaris, incloent tant projectes de continuïtat com de renovació o d'adquisició de noves eines:

1. Continuació de la digitalització del fons històric i artístic per millorar la seva conservació, garantir-ne l'accessibilitat i potenciar-ne la difusió per a tots els públics, sempre tenint en compte l'acompliment dels aspectes jurídics derivats. En paral·lel, continuació de la documentació fotogràfica de gran part de les obres de la col·lecció MACBA, i implantació d'un sistema de gestió del banc d'imatges. Aquest fons s'emmagatzema en el Repositori Digital i s'obre al públic a través del web i altres plataformes disponibles.
2. Canvi del programari de gestió de col·leccions i del catàleg de biblioteca. Es tracta de la posada en marxa d'una nova eina de catalogació i gestió de les col·leccions pròpies i alienes amb l'objectiu de facilitar també la posterior difusió. Per tant, aquesta eina ha de ser interoperable i ha de facilitar l'accés tant intern com extern.
3. Nou lloc web dissenyat amb criteris actuals d'usabilitat i accessibilitat, centrat en les persones usuàries i dirigit a un públic ampli, que es vol fer créixer. En aquest nou

lloc web s'integra tota la informació del Repositori Digital que per drets és possible difondre. El nou web s'integra també amb les eines de gestió de la relació amb els visitants (CRM), venda d'entrades i monitorització. Els continguts conflueixen al web per ser accessibles al públic.

4. Nou sistema de gestió de la relació amb els visitants (CRM) amb orientació a l'usuari. Permet centralitzar i gestionar totes les dades de contactes del museu en una interfície fàcilment usable per l'equip. És una eina clau per recollir i segmentar els contactes, i per després oferir comunicacions i recomanacions personalitzades. Actua com un sistema de creació i gestió de campanyes multicanal, ja que permet l'automatització de les accions de comunicació digital: e-mail màrqueting, SMS, xarxes socials, missatges web i pàgines d'aterratge (*landing pages*), per a la construcció de recorreguts de l'usuari (*customer journeys*) dinàmics, la creació de formularis i la valoració dels contactes (*lead scoring*).

5. Optimització del sistema de venda d'entrades i reserva d'activitats (*ticketing*), i integració en el CRM. Actua com a eina de màrqueting relacional, adequant el diàleg segons l'usuari i identificant les seves preferències i usos prioritaris.

6. Nou sistema de monitorització de dades sobre els visitants, que ajuda a personalitzar la comunicació i orientar activitats i experiències en funció dels seus interessos (*Business Intelligence*). És una plataforma accessible, ràpida i fiable que permet obtenir dades analítiques i generar quadres de comandament. Aporta coneixement sobre els visitants a través de l'anàlisi de les dades procedents de les diferents fonts d'informació existents (CRM, web, *ticketing*, sistema de gestió, xarxes socials i Repositori Digital).

Reptes i assoliments

Repositori Digital: de la necessitat de preservar el patrimoni a la completa digitalització i integració per obrir l'accés en línia dels fons

El projecte va sorgir de la necessitat de preservar el patrimoni de la col·lecció d'art. Les col·leccions d'art contemporani es caracteritzen pels formats en suports molt diferents i fràgils, i la digitalització és una forma de poder-les preservar. És una tasca ingent, com en tots els museus, però a més especialment complexa per la necessitat d'abordar reptes específics de l'art contemporani. Hi ha el repte de digitalitzar els fons ja nascuts digitals, en suport vídeo o magnètic, i buscar el suport digital menys obsolet possible. Amb un fons de vídeo importantíssim, hi havia el risc de no

trobar, amb el temps, la maquinària per poder-lo visionar. Per una altra banda, es presenta la necessitat de preservar i gestionar tot el material d'arxiu vinculat a cada obra d'art, molt abundant, i que sovint és necessari per poder-la presentar. Així com la necessitat de gestionar el banc d'imatges amb una eina adequada, ja que inclou milers de fotografies. Una dificultat afegida és la gestió dels drets d'autor. La voluntat d'obrir els continguts al públic i d'apostar, tant com sigui possible, pel contingut lliure s'ha de fer compatible amb la preservació dels seus drets legals.

Aquest patrimoni s'organitza en dos grans grups: el Fons Artístic, format per les obres de la Col·lecció nascudes digitals o digitalitzades de les que ja hem parlat, i el Fons Documental, compost per fons personals d'artistes i altres agents relacionats amb l'art contemporani, pel propi fons històric que documenta l'activitat de la institució i per col·leccions documentals de l'Arxiu i la Biblioteca.

El Repositori Digital és un magatzem d'informació digital format per objectes digitals i camps d'informació, les metadades, que descriuen aquests objectes.

Aquesta eina permet l'accés en obert a continguts a través d'internet i des de qualsevol ubicació. Des de les instal·lacions del MACBA, a més, s'ofereix accés a més continguts, els que tenen restriccions legals per estar oberts en línia. Tanmateix, el sistema permet un accés controlat amb credencials per la visió i descàrrega de continguts restringits en el context de préstecs i col·laboracions amb altres entitats i institucions.

El projecte s'ha anat desenvolupant de forma continuada des de 2013, amb una dedicació important de recursos interns del museu, de pressupost i personal. És central perquè aporta perdurabilitat i accessibilitat als fons artístics i documentals, però també pel seu potencial per a la recerca de la historiografia de l'art contemporani i per a la memòria del museu, vinculat amb el Centre d'Estudis i Documentació.

Programari de gestió de les col·leccions: el repte d'avançar conjuntament amb altres museus per facilitar la col·laboració i la integració d'informació

La digitalització no es pot planificar completament per lliure, perquè la tendència és a integrar, interoperar, i hi ha interdependències amb altres organitzacions. En el cas de l'eina de gestió de col·leccions, que s'ha de canviar ja que l'actual (Museum Plus) ha quedat obsoleta, i és clau per permetre tasques tan importants com compartir les dades de les fitxes de les obres a través del web (amb una bona integració que el sistema actual no permet), hi ha el repte d'actuar en concordança i consens amb els principals

actors del sistema de museus català. La gran majoria de museus registrats del país es troben en la mateixa situació, i resoldre-la conjuntament ha de permetre obtenir una eina transversal que faciliti integrar la informació amb la dels altres museus. El context, per tant, aconsella no decidir en solitari sinó esperar a trobar el consens respecte a una eina que sigui el màxim de vàlida per a tots els museus. Aquesta decisió no es basa només en la tecnologia, que és potser la part més senzilla de resoldre, sinó que té a veure amb altres aspectes com la necessitat de compartir tesaurus, per exemple, o l'oportunitat de cooperar per abaratir els costos d'adaptació i de desenvolupament, que sempre són importants. En aquest sentit, s'està a l'espera d'instruccions clares de la Generalitat i d'una anàlisi que realitza la Xarxa de Museus d'Art, però el ritme institucional és tan lent que suposa un obstacle i un risc de paràlisi molt important. Impedeix avançar al ritme que el museu necessita per les seves capacitats i aspiracions, i empitjora l'endarreriment existent respecte dels museus internacionals de referència.

Lloc web: centrar-se en les necessitats dels usuaris per oferir continguts adequats i rellevants a una audiència àmplia i diversa

En aquesta etapa, el lloc web esdevé el gran espai d'obertura dels continguts del MACBA, l'espai de confluència de tots els recursos, i la porta cap als usuaris. Dona accés als continguts de forma integrada i relacionada. Una cerca al lloc web, per un autor per exemple, recupera informació d'una obra seva, d'una exposició, d'un material de comunicació, etcètera, procedents d'eines diverses i que estan integrades al web.

La intenció del lloc web, a més de garantir l'accessibilitat al màxim, també és apropar-se als usuaris, sense perdre el rigor. Partint del coneixement de les necessitats de les persones usuàries, que són diverses (des de visitants i públic amb interès per l'art fins a professionals i investigadors), els facilita aquells continguts que més els poden interessar, de la manera més adequada, aportant capes d'informació adaptades a diferents nivells de lectura, i continguts plurals, a mida per a cada perfil. Les relacions de continguts també permeten generar noves narratives, i per tant apropar-se a més interessos.

La renovació del web amb aquest plantejament és una fita assolida des de gener de 2020. Realitzada amb criteris d'accessibilitat i usabilitat actuals i amb un gestor de continguts obert i escalable, aporta l'agilitat tècnica necessària per al seu desenvolupament. D'arquitectura simple, estructurada per tipus d'experiència que busca l'usuari (en comptes de per tipus de contingut, com era l'anterior), ha d'evolucionar amb noves funcionalitats i més integració de continguts d'altres plataformes.

Comunicació digital: conèixer els usuaris per connectar-hi de forma més personalitzada. Fer créixer una audiència implicada

La comunicació és central en una estratègia de transformació digital centrada en les persones. El primer que es proposa el MACBA és aconseguir ser rellevant per als públics, i per tant s'esforça per ser empàtic, per conèixer els públics i després comunicar-s'hi amb el llenguatge adequat. Així, fa una primera tasca de conèixer, identificar i segmentar els públics; una segona de treballar els continguts de manera que els diferents segments trobin continguts aptes i atractius per a ells, i una tercera de fer-los arribar aquests continguts a través dels canals que utilitzen normalment i amb la freqüència adequada. A llarg termini busca implicar, generar ús, millorar l'experiència del museu i construir una relació per generar comunitat i afavorir la retenció i fidelització.

Per avançar aquests propòsits, treballa amb un conjunt d'eines digitals que permeten recollir, analitzar i gestionar coneixement dels públics amb l'objectiu de personalitzar i interaccionar amb els usuaris de manera més àgil i fluida. El Pla implementa tres eines clau: 1) un nou programari CRM amb orientació a l'usuari, per centralitzar i gestionar totes les dades de contactes i segmentar-les; 2) l'ampliació de les funcionalitats del sistema de venda d'entrades (*ticketing*) per facilitar els processos de reserva, la captació de contactes i millorar l'anàlisi i interrogació de les dades, i 3) la implantació d'una eina de *Business Intelligence* per monitoritzar les dades sobre els visitants i elaborar informes que facilitin la presa de decisions sobre la comunicació i sobre l'orientació de les activitats, exposicions i experiències en funció dels interessos i comportaments identificats. Amb aquesta informació, i també amb les xarxes socials, el museu pot apropar-se a cada segment de la manera més adequada.

Tota la comunicació digital del MACBA és integrada, amb una estratègia multicanal implementada a través de les diferents plataformes de l'ecosistema digital: el lloc web (que inclou microsites Ràdio Web MACBA, Programa d'Estudis Independents i Repositori Digital); l'aplicació que acompanya la visita física; les xarxes socials (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Spotify, LinkedIn); les eines de màrqueting relacional (e-mail màrqueting, CRM, *e-ticketing*, RSS), i les eines de monitorització (Google Analytics, Data Studio, Hootsuite i Power BI).

La comunicació digital treballa també per un segon repte clau. El seu públic principal és el coneixedor de l'art contemporani, però la seva missió com a institució de servei públic li demana ampliar l'abast. Les eines digitals proporcionen noves oportunitats per arribar

a més públics. L'estratègia, en aquest sentit, és gradual. Cal mantenir la relació amb el segment especialitzat, que està més consolidat, i posar l'esforç a esdevenir rellevants per al públic amb interès per l'art contemporani, que visita habitualment museus però que al MACBA no s'hi sent còmode del tot.

Un tema important per arribar a relacionar-se amb més públics és modular el llenguatge, que històricament ha sigut massa especialitzat i ha creat distància. En aquest sentit, la comunicació digital a través de les xarxes socials ha permès al museu dirigir-se als usuaris amb un to més col·loquial i proper, amb un impacte ja demostrat en l'increment de la interacció i en la generació de contingut per part dels usuaris i la prescripció, cosa que suposa un avenç cap a la fita de generar comunitat. També al web es treballa l'adaptació dels continguts per als públics, creant capes de comunicació i generant missatges rellevants per a públics amb interessos i nivells de coneixement diversos. S'han creat parts més divulgatives, que parlen d'experiència i d'emocions, de la descoberta i la curiositat, que de forma natural porten cap a capes de coneixement més a fons, i fins a les més especialitzades.

Viatge cap a l'e-administració

Durant tot el procés de transformació digital, des de 2008, el MACBA s'ha anat dotant de la infraestructura, el maquinari, els programaris i les eines necessàries per funcionar adequadament i al ritme de les necessitats del museu, agilitzant tot l'àmbit de gestió i facilitant el treball col·laboratiu i remot. S'ha treballat per guanyar eficiència, flexibilitat, agilitat de la informació, escalabilitat i eliminació del paper en els processos interns. Assoliments d'aquest període són: infraestructures al núvol escalables i mobilitat dels equips; aplicacions que permeten l'eliminació del paper, la traçabilitat de les transaccions, la visió global i la dada única; així com aplicacions que afecten molt directament l'equip, com per exemple les que permeten el treball remot, l'autogestió del temps o que milloren la comunicació interna (intranet corporativa).

En l'etapa actual i fins al 2022, els reptes són l'accés dels ciutadans (proveïdors, candidats als processos de selecció, etcètera) per canals electrònics, la integració de les plataformes de gestió del museu (expedients i portal de l'empleat), la digitalització, la interoperabilitat i l'eliminació de paper en els processos externs (licitacions i processos de contractació). Tots aquests són projectes en curs o a iniciar properament, alguns dels quals formen part del pla de contingència davant el covid-19.

Els recursos: esforç intern i transversal.

L'oportunitat ara de finançament extern

Des de l'inici, el MACBA ha assumit la transformació digital amb recursos interns, integrant les tasques dins l'estructura interna, realitzades per persones de funcions diverses, i finançant els projectes amb fons propis del pressupost ordinari. Només puntualment l'equip s'ha reforçat amb persones d'un programa de Barcelona Activa, per ajudar en la digitalització del fons històric, i s'ha obtingut un pressupost extraordinari de l'Ajuntament de Barcelona per al projecte de renovació del lloc web. Això ha fet que la transformació hagi avançat de forma molt gradual, més dilatada en el temps del que s'hauria volgut, ja que no tots els departaments han tingut la mateixa capacitat de treballar-hi, però ha permès que s'hagi desenvolupat de forma totalment transversal i integrada.

El projecte de Repositori Digital n'és un exemple molt clar. És un projecte totalment transversal en el qual han treballat persones de quasi tots els departaments, principalment els equips d'Arxiu, Col·lecció, Conservació-Restauració, Registre i Sistemes, així com persones de l'àmbit jurídic que intervenen en la Taula de drets que ha permès l'anàlisi de tots els temes relacionats amb els aspectes legals a tenir en compte a l'hora d'obrir el projecte en línia.

L'equip responsable de l'actual Pla de transformació digital ja s'ha concebut del tot interdisciplinari des de l'inici. Compta amb una persona responsable per a cadascuna de les actuacions, cadascuna d'un departament diferent del museu (Gestió, Biblioteca, Col·lecció, Logística i Registre, Mitjans Digitals, Comunicació), i amb la participació d'un equip tècnic molt més ampli, vint-i-cinc persones d'àmbits de treball diversos (Gràfics, Implantació web, Repositori Digital, Centre d'Estudis i Documentació, Màrqueting, Col·lecció, Comunitats, Biblioteca, Arxiu, Conservació-Restauració, Audiovisuals, Atenció al públic, Producció, entre d'altres).

El finançament Feder, si s'aconsegueix, suposarà la primera inversió externa a gran escala. Permetrà accelerar el projecte i afrontar els alts costos de generar continguts digitals d'alta qualitat, aptes per a una audiència àmplia i capaços de competir en un entorn digital d'alt nivell. Aproparà el MACBA a altres museus europeus que ja fa anys han rebut inversions públiques importants per digitalitzar-se.

Canvis organitzatius: noves maneres de treballar i de pensar

La transformació digital comporta canvis organitzatius a diversos nivells, i el primer és la capacitat de col·laboració interna. Com ja s'ha comentat, els equips dels grans

projectes digitals del MACBA es constitueixen de forma interdisciplinària i transversal. Organitzativament i tècnicament, s'optimitzen els processos de gestió d'informació, i es treballa amb eines interoperables des de la generació, producció o rebuda de la informació fins a la difusió.

L'objectiu d'obertura de continguts en línia ha portat altres canvis. Actualment, per exemple, en tots els projectes amb col·laboradors (artistes, comissaris o d'altres) es treballa molt estretament amb contractació i amb assessors externs en propietat intel·lectual per tal de negociar l'obtenció dels drets, ja des de l'inici, per visibilitzar-los a través del lloc web. També ha afectat el sistema d'adquisició d'obra d'art, proposant la incorporació dels temes relatius a drets en els contractes, amb la idea que es puguin fer accessibles públicament. Ha comportat així mateix un canvi en la presa de decisions respecte de quins continguts de la programació pública es digitalitzen per a l'arxiu històric. El museu recull documentació de la seva activitat pública des de fa vint-i-cinc anys en el Fons Històric, amb enregistraments d'àudios i sons, reportatges fotogràfics o material de difusió, que després s'incorpora al Repositori Digital per poder-los recuperar i reutilitzar o difondre en el futur. Com que tot no es pot digitalitzar, perquè és massa costós, ara les decisions es prenen de forma col·legiada (Continguts, Producció, Audiovisuals, Comunicació i Sistemes) i reflexiva, per tal de fer-ho sostenible i amb una mirada socialment responsable.

La creació de continguts en format digital, intensificada en temps de covid-19, també ha comportat canvis cap a una major col·laboració interdepartamental, sobretot pel que fa a incorporar la mirada de comunicació des de l'inici. S'ha fet evident, a l'hora de voler donar visibilitat a continguts del fons històric, que molts no són prou atractius per al públic general. Si en un inici els enregistraments tenien una mirada exclusivament d'arxiu històric, ara el repte és realitzar un enregistrament més acurat i orientat a l'usuari, amb tot el que suposa per a la realització i la producció. Per competir en el mercat de continguts audiovisuals digitals, dominat per plataformes generalistes, cal que els continguts tinguin una qualitat molt alta, i cal treballar-los comunicativament perquè siguin atractius.

Així, l'experiència viscuda amb el covid-19 ha suposat un punt d'inflexió. Ha posat en relleu que la transformació digital del MACBA és molt més que uns projectes i unes eines, ja que genera canvis en els processos interns i en la presa de decisions. En un moment en què el lloc web ha estat l'única via de sortida cap enfora, hi han confluït Continguts, Producció, Preservació i Comunicació, diversos equips i objectius per un

mateix contingut, treballant junts des de l'inici, i tot enfocat cap a la difusió —una convergència que abans no existia.

Ha fet palès, també, que el més important de la transformació digital orientada a l'usuari és el canvi de mentalitat dins l'equip. Com s'aconsegueix aquest canvi? Compartint informació sobre els usuaris, l'equip va reconeixent el valor d'aquesta informació i començant a treballar de forma orientada i basada en dades.

El futur s'ha fet present

La transformació digital del MACBA és una de les més avançades dels museus del país, singular per la seva transversalitat. És molt avançada tant en e-administració, com en digitalització i gestió dels fons, i també pel que fa a les eines que han de permetre millorar el coneixement, seguiment i relació amb els públics per a una comunicació més personalitzada, bidireccional i multicanal. En la fase actual, l'estratègia posa les persones usuàries en primera línia, en coherència amb la visió de l'Estratègia MACBA 2022, però el context és d'un procés de llarg recorregut. Sense els passos previs, la ingent tasca de digitalització del fons, o la infraestructura informàtica de què s'ha anat dotant el museu des de 2010, no hauria estat possible arribar a aquest punt. El Pla actual aporta visió de conjunt, plantejament integral, i direcció cap a l'usuari final.

Com la falla de la cigala i la formiga, ara, en temps de covid-19, qui està preparat és menys vulnerable. El canvi digital s'ha accelerat, i ja ningú dubta que la tecnologia és imprescindible per mantenir la flotació. La bona implantació del sistema de gestió integral, per exemple, ha permès continuar les funcions de l'equip telemàticament. Gràcies al llarg procés de transformació digital, el MACBA ha creat unes condicions favorables per superar els reptes i aprofitar les oportunitats d'aquests nous temps. Amb l'estratègia digital ha traçat un camí, ha prioritzat, està implementant un conjunt d'eines, i introduint nous processos organitzatius per avançar de forma efectiva.



Glossari

Margarida Loran Gili

Museòloga i consultora independent

Amenaça

Factor de l'entorn que pot afectar la bona marxa d'una organització, incrementar els riscos a què es veu exposada o reduir-ne la rendibilitat. És un dels factors integrants de la matriu DAFO. [*en threat*]

Font: Termcat

Anàlisi DAFO

Anàlisi d'una organització que es fonamenta en la identificació, d'una banda, de les debilitats i les fortaleeses que posseeix i, de l'altra, de les amenaces i les oportunitats que pot plantejar l'entorn, i que té com a objectiu ajudar en la tria de les estratègies i les tasques més adequades per assolir la missió. [*en SWOT analysis*]

Font: Termcat

Anàlisi de l'entorn

Pas inicial en un procés de planificació estratègica, que té com a objectiu desenvolupar una comprensió dels canvis de l'entorn extern que afecten el museu de forma directa o indirecta, de tipus econòmic, demogràfic, comunitari, dels públics, en temes museològics, i tenint en consideració les tendències i esdeveniments locals, regionals, nacionals i internacionals. [*en environmental scan*]

Font: Lord, Markert

Avaluació

Mesurament qualitatiu i quantitatiu dels programes del museu en relació amb els seus objectius. [*en evaluation*]

Font: Lord, Markert

Avaluació externa

Un esforç de veure el museu tal com el veuen els altres, i aprendre d'aquesta perspectiva externa a través de mecanismes com qüestionaris o entrevistes als visitants, als usuaris fidels, als líders de la comunitat, als mecenes i patrocinadors, a les institucions que financen, i també als no públics. [*en external assessment*]

Font: Lord, Markert

Avaluació interna

El procés de recollir opinions sobre l'estat actual del museu i la seva direcció futura entre aquells més propers al funcionament del museu: el personal, el patronat (o consell), els voluntaris, els mecenes i els Amics. [*en internal assessment*]

Font: Lord, Markert

Avantatge competitiu

Factor que dona preferència a una organització en una tasca concreta respecte dels seus competidors.

L'avantatge competitiu pot residir en la qualitat, el preu dels productes, la imatge de marca, el sistema de distribució, la tecnologia, els recursos humans, etcètera. [*en competitive advantage*]

Font: Termcat

Base de referència

El nivell actual de resultats per a una mesura o indicador de rendiment particular. [*en baseline*]

Font: Lord, Markert

Benchmarking [en]

Comparació dels productes, els serveis o els processos d'una empresa amb els del líder de mercat per analitzar-ne les diferències i definir els plans necessaris per acostar-s'hi. En el cas dels museus, el procés de comparar l'actuació d'un museu a una organització, dins o fora del sector museístic, que és exemple d'excel·lència o de bona pràctica (referent) en un dels temes crítics que afronta el museu, amb el propòsit d'aprenentatge abans de prendre decisions sobre un possible canvi. [*en benchmarking*]

Font: Termcat / Lord, Markert

Carta de serveis

Document en què una organització fa públics els serveis que ofereix i el seu nivell de qualitat, els compromisos que adquireix en la relació amb els clients i els mecanismes que tenen aquests per fer arribar els seus suggeriments o queixes. [*en customer service charter*]

Font: Termcat

Comunitat d'interès

Persones que comparteixen un interès comú, una passió, una preocupació o un compromís, i estan vinculades per mitjà d'aquest interès. [*en common interest groups, community of interest*]

Font: Lord, Markert / Wikipedia

Context institucional

Temes que tenen a veure amb la relació del museu amb altres institucions i agències, com ara els diferents nivells del govern, les institucions educatives, altres museus, els grups d'interès especialitzat i la indústria turística, i els mecenes o els patrocinadors potencials en el sector privat. [*en institutional context*]

Font: Lord, Markert

Debilitat

Factor intern d'una organització que pot limitar-ne la bona marxa i la capacitat d'actuar o d'aconseguir beneficis. És un dels factors integrants de la matriu DAFO. [*en weakness*]

Font: Termcat

Declaració de valors

Manifestació escrita dels principis d'una organització. [*en values statement*]

Font: Termcat

Direcció estratègica

Mètode de direcció d'una organització en què es fixen uns objectius a llarg termini perquè aquesta assoleixi un posicionament avantatjós en l'entorn on desenvolupa la seva activitat. [*en strategic management*]

Font: Termcat

Direcció per objectius

Mètode de direcció d'una organització en què els objectius, generalment quantificables, són assignats als responsables dels diferents programes, que disposen del poder i els mitjans per dur-los a terme. [*en management by objectives*]

Font: Termcat

Efectivitat

Capacitat d'aconseguir un objectiu determinat. Una mesura qualitativa del grau en què els esforços del museu assoleixen els resultats buscats. A diferència de l'eficiència, l'efectivitat se centra en la consecució en si, i no en els recursos invertits. Per tant, una cosa efectiva pot no ser eficient, però tot el que sigui eficient serà també efectiu. [*en effectiveness*]

Font: Lord, Markert / The Hicira handbook

Eficiència

Una mesura quantitativa d'efectivitat en proporció a l'esforç requerit per assolir-la (en l'assignació de persones-hores, de diners, d'espai, o en l'ús de les instal·lacions o del material/equipament). Capacitat d'actuar o produir efectivament amb un mínim de pèrdues, despeses o esforços innecessaris. [*en efficiency*]

Font: Lord, Markert / The Hicira handbook

Entorn

Conjunt de circumstàncies físiques, econòmiques, polítiques, legals, demogràfiques, socials, culturals, etcètera, que configuren l'ambient en què una organització desenvolupa la seva activitat. [*en environment*]

Font: Termcat

Escenari

Representació hipotètica de qualsevol dels marcs generals en què es pot situar una organització en el futur d'acord amb l'evolució de l'entorn. [*en scenario*]

Font: Termcat

Estratègia

Alternativa d'acció que es tria entre d'altres de possibles per aconseguir uns objectius. [*en strategy*]

Font: Termcat

Estudi de bones pràctiques

Anàlisi comparativa de resultats excepcionals en programes o activitats específiques d'altres institucions. [*en best practice study*]

Font: Lord, Markert

Factor clau

Qualsevol dels esdeveniments en els quals l'organització no intervé de forma directa perquè formen part de l'entorn, però l'evolució dels quals pot incidir de manera significativa en l'acompliment de la missió. [*en key factor*]

Font: Termcat

Fita

Un punt important d'assoliment o desenvolupament, el qual descriu progrés cap a un objectiu general. [*en milestone*]

Font: Lord, Markert

Fortalesa

Factor intern d'una organització que pot facilitar l'obtenció de bons resultats o esdevenir un avantatge competitiu. És un dels factors integrants de la matriu DAFO. [*en strength*]

Font: Termcat

Governança

La responsabilitat última, legal i financera, d'un museu. Sistema per mitjà del qual una organització pren decisions i les aplica per tal d'assolir els seus objectius. [*en governance*]

Font: Lord, Markert / Termcat

Grups de discussió

Sessions de discussió en grups estructurats representativament, dirigits per un moderador o facilitador, per avaluar els serveis o els productes actuals o futurs de forma qualitativa. [*en focus groups*]

Font: Lord, Markert

Grups d'interès (o parts interessades)

Persones o grups de persones, tant de dins com de fora del museu, que tenen un interès en l'èxit o el fracàs de la missió de la institució. La seva actuació pot afavorir o retardar de manera significativa l'acompliment de la missió. [*en stakeholders*]

Font: Lord, Markert / Termcat (els anomena *grup implicat* o *parts interessades*)

Indicadors clau de rendiment

Estadístiques, ràtios, costos o altres formes de mesurar el progrés del museu, o del seu personal, en aconseguir els objectius generals i específics (per exemple, el cost per visitant, o els ingressos per visitant). S'han d'utilitzar amb precaució, ja que normalment no fan referència a la qualitat de l'experiència de visita. [*en performance indicators*]

Font: Lord, Markert

Impacte

Efecte positiu o negatiu que un objectiu, una decisió o una activitat del museu té en la societat, l'economia o el medi. També hi ha impactes personals, que són els canvis en el comportament (dels visitants, dels grups d'interès, del personal, dels mecenes, etcètera) que el museu vol aconseguir com a resultat d'aconseguir els seus propòsits o objectius. [*en impact, outcome*]

Font: Termcat / Lord, Markert

Implementació

Desplegament de temps, diners i personal per aconseguir els objectius generals i específics, de forma coherent amb les prioritats acordades, assignant responsabilitats i reassignant o obtenint nous recursos. [*en implementation*]

Font: Lord, Markert

Mandat

Descriu tant el ventall de cultura material pel qual el museu es responsabilitza (disciplines acadèmiques, ventall geogràfic i cronològic) i l'abast del museu en termes de públics als quals serveix

(local, nacional, internacional) i edats a les quals es dirigeix (famílies, gent gran, etcètera). [*en mandate*]

Font: Lord, Markert

Matriu DAFO

Matriu en què s'encreuen les valoracions de les fortaleeses i debilitats d'una organització amb les valoracions de les oportunitats i amenaces que pot plantejar l'entorn, que s'utilitza com a eina per ajudar en la tria de les estratègies i les tasques més adequades per assolir la missió. DAFO és la sigla corresponent als mots *debilitats*, *amenaces*, *fortaleeses* i *oportunitats*. La matriu DAFO es fa a partir d'una anàlisi DAFO. [*en SWOT matrix*]

Font: Termcat

Meta

També es pot anomenar *objectiu general*. Qualsevol de les finalitats genèriques que es marca una organització amb la intenció d'assolir la seva missió. De vegades també s'utilitza la forma sintètica *objectiu* per fer referència a aquest concepte. Expressen estàndards qualitius o nivells d'assoliment cap als quals avança el museu. [*en goal*]

Font: Termcat / Lord, Markert

Missió

Finalitat de caràcter global pretesa per una organització, que representa la seva raó de ser i els valors fonamentals en què se sustenta. [*en mission*]

Font: Termcat

Objectiu específic (o operatiu)

Qualsevol de les finalitats concretes, precises i quantificables que es marca una organització per a un període de temps determinat amb la intenció d'assolir una meta o un objectiu general. De vegades també s'utilitza la forma sintètica *objectiu* per fer referència a aquest concepte. [*en objective*]

Font: Termcat

Objectiu general

També es pot anomenar *meta*. Qualsevol de les finalitats genèriques que es marca una organització amb la intenció d'assolir la seva missió. De vegades també s'utilitza la forma sintètica *objectiu* per fer referència a aquest concepte. [*en goal*]

Font: Termcat

Oportunitat

Factor de l'entorn que pot representar per a una organització un avantatge o una possibilitat perquè millori el seu funcionament, la seva rendibilitat, la xifra de negoci, la quota de mercat, etcètera. És un dels factors integrants de la matriu DAFO. [*en opportunity*]

Font: Termcat

Òrgan de govern

El grup de patrons, consellers o membres nomenats per assumir responsabilitat fiduciària pel museu, mitjançant la revisió i la definició de polítiques i plans de futur, i normalment implicant, avaluant i, si és necessari, cessant el director. [*en governing board*]

Font: Lord, Markert

Organigrama

Un diagrama de l'estructura de gestió d'una institució. [*en organizational chart*]

Font: Lord, Markert

Participant

Persona que intervé en la realització d'una tasca. [*en participant*]

Font: Termcat

Perspectiva 360 graus

Es basa en la idea que cada perspectiva importa, i que cadascuna, en realitat, reforça el resultat final. [*en 360-Degree Perspective*]

Font: Lord, Markert

Pla estratègic

Pla que recull de manera detallada i sistematitzada els objectius d'una organització, les polítiques i les actuacions previstes per

assolir-los en un termini determinat, i els sistemes i instruments de control corresponents. [*en strategic plan*]

Font: Termcat

Planificació estratègica

Procés consistent a establir els objectius d'una organització, les polítiques i les actuacions previstes per assolir-los en un termini determinat, i els sistemes i els instruments de control corresponents. Sol concretar-se en un pla estratègic. [*en strategic planning*]

Font: Termcat

Pla d'acció

També es pot dir pla operatiu. Un document que detalla, any a any, departament per departament, o funció per funció, el que el personal haurà d'acomplir durant l'horitzó del pla estratègic i que aborda els recursos econòmics, humans i d'equipament que calen per fer la feina. [*en action plan*]

Font: Lord, Markert

Pla d'implementació

Un pla coherent elaborat per l'equip directiu que integra tot l'input dels departaments per coordinar l'assoliment dels objectius generals a través d'equips multidepartamentals, i que assegura que tota aquesta activitat es pot acomplir dins el pressupost. [*en implementation plan*]

Font: Lord, Markert

Pla director

Organització de les funcions i recursos del museu cap a l'assoliment d'un nivell desitjat d'efectivitat, sovint revisant tots els aspectes de la institució i projectant els requeriments d'espai addicionals, de personal o de finances, així com els mitjans necessaris per obtenir-los. [*en master plan*]

Font: Lord, Markert

Política

Una declaració del compromís del museu a la seva missió, mandat, i propòsits en relació amb una funció museística concreta (per exemple

la política de col·leccions, de conservació, de seguretat, d'exposicions, de recerca i d'interpretació, entre d'altres) i a l'assoliment de nivells de qualitat específics en l'acompliment d'aquest compromís. [*en policy*]

Font: Lord, Markert

Política de col·leccions

El document de referència fonamental que governa l'abast i els límits de les col·leccions que es proposa tenir el museu, així com els criteris i els estàndards per a la seva adquisició, documentació, preservació, seguretat i gestió. [*en collection policy*]

Font: Lord, Markert

Pressupost

Un pla que assigna diners per assolir els objectius del museu. [*en budget*]

Font: Lord, Markert

Programa

Conjunt de tasques organitzades per tal d'assolir uns resultats previstos, que inclou els mitjans necessaris, l'adjudicació de responsabilitats i els terminis que cal complir. [*en program*]

Font: Termcat

Punt feble

Factor intern d'una organització que pot limitar-ne la bona marxa i la capacitat d'actuar o d'aconseguir beneficis. És un dels factors integrants de la matriu DAFO. [*en weakness*]

Font: Termcat

Punt fort

Factor intern d'una organització que pot facilitar l'obtenció de bons resultats o esdevenir un avantatge competitiu. És un dels factors integrants de la matriu DAFO. [*en strengt*]

Font: Termcat

Realimentació (o retroacció)

També es pot dir retroacció. Modificació dels objectius, estratègies o tasques d'una organització d'acord amb els resultats obtinguts, a fi d'assolir de manera més eficient les metes establertes. [*en feedback*]

Font: Termcat

Rendiment de comptes

Acció d'una persona o una organització de donar explicacions de les accions de les quals és responsable davant l'òrgan de govern corresponent, l'autoritat competent o les parts interessades.

Font: Termcat

Responsable

Persona que garanteix la realització d'una tasca. [*en responsible*]

Font: Termcat

Tasques

Els passos concrets, o accions, que cal prendre per assolir un objectiu. [*en tasks*]

Nota: Els termes *tasca*, *acció*, *actuació*, *activitat* i *procés* s'utilitzen sovint com a sinònims per designar aquest concepte. En alguns plans estratègics, però, acció o actuació s'associen amb un grup d'activitats; *activitat* s'entén com a conjunt de tasques, i *tasca*, com a unitat fonamental de l'activitat.

Font: Lord, Markert / Termcat

Temes crítics (o temes clau)

En el procés de planificació estratègica s'identifiquen els temes o els problemes fonamentals que el museu ha d'afrontar per esdevenir una institució més efectiva i exitosa. Quan s'abordin, posaran el museu en el bon camí. [*en critical issues, key issues*]

Font: Lord, Markert

Unitat d'acció estratègica

També es pot dir *àrea clau*. Qualsevol de les tasques a les quals es dedica una organització que tenen una mateixa meta. [*fr* unité d'action stratégique]

Font: Termcat

Visió

Representació de la situació ideal a què aspira a arribar en el futur una organització, que s'utilitza com a instrument de la planificació estratègica. Expressa l'impacte que el museu voldria tenir. [*en vision*]

Font: Termcat / Lord, Markert

Fonts per a la construcció del glossari

- Community of interest. Article de la Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Community_of_interest>.
- HICIRA (Project). (2005). *Heritage Interpretation Centres: The Hicira Handbook*. Barcelona: Diputació Barcelona.
- Lord, G. D.; Markert, K. (2007). *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham, MD: Altamira Press.
- TERMCAT, Centre De de Terminologia. *Vocabulari de la planificació estratègica* [en línia]. Barcelona: TERMCAT, Centre de Terminologia, cop. 2005. (Diccionaris en Línia)
<http://www.termcat.cat/ca/Diccionaris_En_Linia/35/>
Darrera actualització: 10-03-2019
- *Vocabulari de la responsabilitat social* [en línia]. Barcelona: TERMCAT, Centre de Terminologia, cop. 2014. (Diccionaris en Línia)
<<https://www.termcat.cat/ca/diccionaris-en-linia/175>>
Darrera actualització: 25-10-2019



AMC

Associació de Museòlegs
de Catalunya

Planificación estratégica de museos y centros patrimoniales

Autores

Jaume Colomer Vallicrosa

Antoni Laporte

Olga López Miguel

Margarida Loran

Juan Antonio Olañeta

Conxa Rodà de Llanza

Coordinación científica

Olga López Miguel

Immaculada Lorés Otzet



Los museos y los equipos humanos

Joan Vicens i Tarré

Presidente de la Asociación de Museólogos de Cataluña

Tienen en sus manos el cuarto manual editado por la Asociación de Museólogos de Cataluña. Es el resultado de la última edición del postgrado de Dirección Estratégica de Museos y Centros Patrimoniales, ofrecido por la Fundación Universidad de Girona bajo los auspicios del Instituto Catalán de Investigación en Patrimonio Cultural y con la colaboración de la Asociación de Museólogos de Cataluña y la Diputación de Barcelona.

El manual aborda la función capital que tienen los planes estratégicos para conducir nuestros equipamientos patrimoniales hacia la excelencia de sus objetivos. Para que, siguiendo las directrices que marca el Plan de museos de Cataluña 2030, nuestras instituciones respondan de manera más adecuada a las necesidades de la sociedad del siglo XXI.

Para poder realizar e implementar los planes estratégicos se necesitan dos condiciones básicas: unas políticas culturales firmes acompañadas de partidas presupuestarias valientes y justas, porque en el caso contrario seguiremos trabajando de forma depauperada en cuanto a recursos. Y unos equipos de trabajo bien dotados, con personal constantemente formado. No olvidemos que detrás de los proyectos hay, sobre todo, personas: profesionales con entusiasmo por su trabajo, con implicación en sus proyectos y equipamientos, con capacidad de adaptarse a las necesidades en cualquier circunstancia. Quiero poner en valor este gran capital humano que tienen los museos.

Viviendo el confinamiento obligado por la pandemia de la covid-19, se ha puesto mucho de relieve el alto compromiso de absolutamente todo el abanico de profesionales que trabajan en los museos de Cataluña para seguir manteniendo en funcionamiento las instituciones: para dar servicio,

para garantizar la seguridad del patrimonio, para desarrollar los diversos programas de actividades, a menudo con los propios medios, en circunstancias adversas.

La Asociación de Museólogos de Cataluña, que este año celebra el vigésimo quinto aniversario, está constituida por un colectivo de personas entregadas a la misión de trabajar con y para el patrimonio cultural para toda la sociedad.

Uno de los objetivos de la Asociación de Museólogos de Cataluña es dotar de herramientas de reflexión y de formación a los profesionales de la museología. Por esta razón ya hace unos años iniciamos esta línea de ediciones de manuales, que ayudan en la tarea de la gestión de los museos.

No tengo ninguna duda de que este será un manual que nos servirá para definir el camino a marcar a nuestros equipamientos para encarar la nueva realidad del siglo XXI.

Igualmente la organización del postgrado es el resultado de la dedicación, la perseverancia y el trabajo en equipo de profesionales del sector. De la Red de Museos de las Tierras de Lleida y Aran, que vio la necesidad de una formación específica, de Imma Lorés, que le dio la forma desde la Universidad de Lleida, y de Quim Nadal, que dio apoyo a la idoneidad de esta formación desde el Instituto Catalán de Investigación en Patrimonio Cultural.

Sin duda, este manual, fruto de la colaboración de instituciones con los mismos objetivos en relación con el patrimonio, será una buena herramienta de trabajo. Y si sumamos la gran dosis de profesionalidad y entrega que tiene el sector, estoy seguro de que encararemos el siglo XXI con unos museos renovados.



El futuro de los museos

Joaquim Nadal i Ferreras

Director del Instituto Catalán de Investigación en Patrimonio Cultural (centro CERCA) y profesor emérito de la Universidad de Girona

Hay unas cuantas buenas noticias relativamente recientes sobre los museos. En primer lugar, la existencia y la actividad de la Asociación de Museólogos. En segundo lugar, el despliegue de las redes territoriales de museos. En tercer lugar, el nuevo paradigma sobre los museos, Museos 2030. Plan de museos de Cataluña. Y, finalmente, creo que podemos añadir a la lista, desde el Instituto Catalán de Investigación en Patrimonio Cultural (ICRPC) y con el impulso del Servicio de Museos de la Generalitat, la creación y el trabajo del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña.

Este libro es en gran parte el resultado tangible de estas buenas noticias y muy especialmente de la conjunción, de la complementariedad, entre la Asociación de Museólogos y el postgrado de la Universidad de Girona en Dirección Estratégica de Museos y Centros Patrimoniales, que con inspiración leridana de Imma Lorés programa el ICRPC.

Si tuviera que hacer un prólogo de circunstancias, simplemente para salir del paso, no me pondría a ello. En cambio, no me puedo permitir el lujo de desaprovechar la ocasión para hacer mi aportación y mi reflexión más personales tras unos años de experiencia a caballo de la docencia universitaria y la investigación, por un lado, y las políticas de patrimonio, por otro. El ICRPC es un modesto observatorio privilegiado de la transformación de la noción y la consideración del patrimonio cultural. Y es desde esta perspectiva cambiante que me aproximo a esta aportación capital que los museólogos nos proporcionan como marco de referencia.

La política de museos en el siglo xx

Hay algunas cuestiones sobre el mundo de los museos que me gustaría plantear. Creo que la política

de museos en Cataluña ha estado durante muchos años instalada en la zona de confort que otorgaba el paradigma novecentista, siempre a medio camino de la plena realización. Hemos sido novecentistas, herederos del Noucentisme, durante prácticamente todo el siglo xx con altibajos y con el batacazo brutal de la Guerra Civil. Podemos afirmar que hasta la inauguración de la remodelación olímpica del Palacio Nacional hemos ido a remolque o, si se quiere, hemos vivido de renta. Todo sea dicho, son unas rentas muy escasas porque la distancia entre el modelo y la realidad siempre ha sido abismal. Una cosa era el país que queríamos ser y otra muy diferente el país que éramos en realidad.

La separación metodológica entre cultura y educación ha sido históricamente perjudicial para ambas; la educación ha quedado confinada y encorsetada en los esquemas de la educación reglada, mientras que la cultura ha transitado por los bordes y la periferia siempre sometida a una indefinición letal. Al error de la separación se ha tenido que añadir siempre un déficit estructural de doble signo: por un lado, la escasez presupuestaria, y, por otro, la falta de un plan de infraestructuras y equipamientos culturales que proporcionara las herramientas básicas, la armadura estructural, del mundo de la cultura. Las guías, los inventarios, los repertorios, la noción misma de patrimonio han sido sometidos a una visión fragmentaria y parcial. Hemos hablado mucho de estructuras de estado y no contamos ni con las estructuras ni con las infraestructuras que serían necesarias.

A menudo el paradigma novecentista ha amparado el mundo de los museos en un contexto de pasividad. Se ha vivido de muchas inercias; y las inercias son parálisis y la parálisis conlleva inevitablemente retroceso. Durante muchos años el mundo de los museos ha vivido esta situación, a pesar de que la irrupción de una nueva generación de museólogos y determinados casos singulares bien remarcables fueran en muchos sentidos la excepción que confirma la regla. En el pasado relativamente reciente la pasividad

general era la regla y el panorama de los museos de Cataluña era, en su conjunto, el resultado de unos procesos acumulativos por sedimentación. El mapa de los museos de Cataluña ha ido a trompicones y a menudo movidos por el paroxismo obsesivo de tener un museo. Hubo algún momento en el que parecía que era imprescindible que cada pueblo tuviera un museo, y esto en un país con 947 municipios.

La pregunta básica, pues, de un plan estratégico, un museo para hacer qué, no se formulaba nunca por sistema. Felizmente estos tiempos se han superado y todas las acciones que conocemos van encaminadas a situar el papel de los museos en un nuevo horizonte, muy diferente, y muy comprometido en el servicio público y en una estrecha vinculación con el entorno territorial y social.

La planificación estratégica: condición necesaria, pero no suficiente

El conjunto de trabajos que se reúnen en este volumen responde desde diferentes ópticas a una necesidad urgente. Había, y hay, que repensar el mundo de los museos. Y esto no se puede hacer desde la improvisación, sino que se precisa una aproximación metodológica adecuada, que tiene en el horizonte el Plan de museos y que se define como un doble movimiento: de abajo a arriba, de la sociedad y de los museos hacia las políticas culturales, y de arriba abajo, desde el plan hacia los museos, el territorio y la sociedad.

No hay duda de que una de las herramientas que se ponen a disposición de los museos y las instituciones culturales es la metodología de la planificación estratégica, de la que este libro es un buen compendio. Desde la experiencia concreta que nos cuenta Olga López Miguel a partir del caso del Museo Marítimo, que vio un contexto favorable a la realización de un plan estratégico en la «transformación física y conceptual del equipamiento» a raíz de las obras que se tenían que hacer en él y que situaban el mismo edificio, las

Reales Atarazanas, en el centro mismo del discurso del museo.

Juan Antonio Olañeta nos advierte de la necesidad y de la prioridad del proyecto, la idea motriz, el horizonte y el destino.

Por su parte, Antoni Laporte Rosselló, encarando los retos de los museos del siglo XXI, nos interpela sobre los atributos y los valores que deberían tener estos museos partiendo de la base de que se trata de equipamientos para personas. «Un museo que trata temas de hoy, temas relacionados con la vida de las personas o bien con sus inquietudes y esperanzas». Laporte insiste en que el museo del siglo XXI habla de las personas y las interpela, habla de la sociedad, de hombres, mujeres, niños y familias, aborda el patrimonio material e inmaterial y formula relatos en primera persona.

Con más motivo después de la crisis del cierre originado por el coronavirus, el trabajo de Conxa Rodà sitúa las redes sociales y los entornos digitales en el corazón mismo de la transformación de los museos. Por su parte, Jaume Colomer, desde la consideración del museo como un agente cultural singular, nos recuerda, con acierto, que el plan estratégico de un equipamiento cultural debe ser «viable, flexible y transformador».

Finalmente, Margarida Loran nos presenta un paquete metodológico y práctico que incluye una aproximación general, un glosario y un estudio de casos de buenas prácticas. Loran es capaz de formular de forma comprensible el contexto de un plan estratégico: desde los interrogantes *¿dónde estamos?, ¿dónde vamos?, ¿dónde queremos ir?*, el plan se convierte al mismo tiempo en un destino y en un viaje. Como en el viaje a Ítaca, es quizás tanto o más interesante el camino que el destino. Un tiempo para la reflexión, un tiempo para pensar y abordar las cuestiones que se refieren al cambio, al valor, a la relevancia, a la identidad, al futuro, al contexto inexcusable del siglo XXI y al nuevo paradigma de los museos de sociedad.

El plan estratégico proporciona una pauta, una matriz, una metodología, unos esquemas, aporta las herramientas, insinúa las posibles soluciones. Pero existe un plus que va más allá de las pautas de la planificación estratégica. El alma de los museos, el sentimiento que anima su propia existencia, la historia que rezuma y las miradas que se concentran. No hay contradicción necesariamente, puede haber, y es recomendable que haya, complementariedad.

Los planes estratégicos y sobre todo los esquemas metodológicos que se contienen en este libro son el destilado, el concentrado, de las esencias que resultan de un proceso lento de elaboración y maduración.

Existe, sin embargo, un riesgo: que tomando la parte por el todo se tome el plan estratégico no como herramienta sino como fin. Y el plan no es un fin en sí mismo, sino un medio para desbrozar el camino que nos dibuja Margarida Loran. En su esencia desnuda, el plan estratégico puede convertirse en un instrumento neutro, y si es neutro se convierte en inocuo y podría responder solo a una respuesta reticente a los problemas objetivos, haciendo de la necesidad virtud. En definitiva, podríamos también aplicar a los planes estratégicos la misma metodología de la planificación estratégica e identificar los puntos fuertes y los puntos débiles, priorizar los caminos de las actuaciones y avanzar sobre todo por un camino tangible que se dibuja mientras se recorre.

Un anclaje para la viabilidad

Del mismo modo que George Steiner recurre a la imagen del pararrayos para definir una idea de Europa que huya de la tentación de no tener los pies en el suelo, así deberíamos proceder en la planificación estratégica y la acción política sobre los museos. Steiner dice que los pararrayos para ser efectivos necesitan una toma de tierra, un anclaje. Dice que Europa también es, por ejemplo, la geografía de los cafés. Los museos, no hace falta decirlo.

Vayamos a los museos. Antiguos o recientes, todos tienen y han tenido un impulso fundacional más o menos justificado y más o menos acompañado de una colección y de algunas ideas o de algunos hechos en torno a la compilación de la colección fundacional.

Esto nos lleva a reflexionar sobre la naturaleza misma de los museos, que luego, por supuesto, tenemos que relacionar con la función que les atribuimos en el siglo XXI. Es la necesaria superación de la dualidad de contrarios entre museos al margen de las personas y museos para las personas, que reclama Antoni Laporte en su texto.

Pero una lectura primaria e insuficiente de los materiales que definen el marco de un plan estratégico y la definición de la moda contemporánea de los museos de sociedad podría hacer caer en el equívoco de unos museos orientados unívocamente al futuro. Es el riesgo improbable de pensar el futuro estratégico de los museos a partir de una hoja en blanco.

Ni el mundo, ni la vida, ni las sociedades, ni tampoco los museos surgen de la nada. No existe futuro sin pasado. La historia no es una quimera pasadista e inútil. Todos necesitamos ir a buscar las raíces individuales y colectivas y construir y reconstruir identidades, valor y relevancia. De eso se trata. El futuro es, sin duda, lo que cuenta, pero no hay futuro sin historia. La noción histórica, patrimonial, de las sociedades contemporáneas nos aporta la clave para leer el pasado y corregir los trazos del futuro.

Los museos antiguos y los museos nuevos, todos, tienen unas raíces. Los museos en su propia existencia no son artefactos, como decíamos, orientados unívocamente al futuro. Todos tienen algún elemento estructural, de raíz, que justifica su creación y su existencia, y que debe servir de base para definir el futuro y orientar su dimensión de museos de sociedad.

Los planes estratégicos tienen que pensar y repensar los museos de nuevo, pero no partiendo de cero.

El conjunto de inputs contemporáneos, de la agenda social, cultural y política, son justamente la consecuencia de un determinado anclaje. Es por eso justamente que un valor educativo hegemónico recaerá, por ejemplo, en museos sobre el colonialismo o relecturas sobre la propia gestación de las colecciones, asociadas a las naturalezas diversas del poder, mucho más que la pulsión destructiva de las imágenes o de los monumentos conmemorativos, a menudo asociados a la propia evolución de la sociedad y de la ciudad que se quiere subvertir.

En las antípodas de las ideas de los adoctrinamientos, los museos deben convertirse en factorías de investigación y de pensamiento. Fuente de respuestas a las preguntas que nos hacemos todos.

Del mismo modo que un plan estratégico define un camino y un destino, un museo revisa constantemente desde su realidad concreta su propio camino y su propio destino, con sus públicos, usuarios y destinatarios, pero también con las herramientas

del conocimiento de los productores y de los acaparadores de las colecciones y el entorno social, político, cultural e histórico que lo originaron. Este es el círculo virtuoso para repensar un museo a partir de un plan estratégico viable.

Y esta es la función que tienen las fichas de casos concretos de planificación estratégica. En todos los casos, son modelos de éxito y auténticos antidotos ante alguno de los riesgos que me he permitido apuntar. Si en algún momento alguien ha tenido dudas de la relación entre la teoría y la práctica sin solución de continuidad, basta que repase la historia del MACBA, de La Gubella de Arbúcies, del Museo del Mediterráneo de Torroella de Montgrí, del Museo de la Vida Rural de L'Espluga de Francolí, del Museo de Solsona y del Museo de Ciencias Naturales. Todos ellos son casos concretos de anclajes sólidos. En esto consiste la síntesis. Y en esto consiste el camino para avanzar hacia los museos del siglo XXI ya en la tercera década.

Introducción

Olga López
Immaculada Lorés

La publicación de este volumen de la colección «Manuales de Museología», editada por la Asociación de Museólogos de Cataluña con el apoyo de la Dirección General de Patrimonio Cultural de la Generalitat de Catalunya, está plenamente alineada con los objetivos de la asociación profesional, al tiempo que quiere ofrecer medios para mejorar las competencias de las personas dedicadas a la gestión del patrimonio, de acuerdo con las premisas contenidas en el plan estratégico del sector Museos 2030. Plan de museos de Cataluña.

La planificación estratégica de museos dispone de una amplia bibliografía en varias lenguas,

pero todavía no existen publicaciones en catalán o castellano que aborden el tema de una manera integral. Este libro, pues, nace con la voluntad de ser una aportación que empiece a resolver este déficit, en un momento en que muchos museos y equipamientos patrimoniales del país ya han realizado planes estratégicos en los últimos años.

El manual está pensado para que sea una herramienta útil para los profesionales de los museos y del patrimonio cultural. En este sentido, los diferentes capítulos tienen una marcada vertiente aplicada e incluyen indicaciones prácticas relativas a los diferentes pasos. La experiencia del postgrado de Dirección Estratégica de Museos y Centros Patrimoniales de la Universidad de Girona y del Instituto Catalán de Investigación en Patrimonio Cultural nos ha ayudado en la organización y la definición de los diferentes capítulos, así como en el encargo a los autores.

Los dos primeros capítulos, de Margarida Loran y Olga López, están dedicados a la planificación estratégica de museos, y explican con detalle el porqué y el cómo del proceso de planificación. Son dos textos que deben entenderse no solo como complementarios sino también como continuación el uno del otro en lo que se refiere a la presentación de las diferentes fases. Un enfoque más teórico de la planificación estratégica de museos lo aporta el capítulo de Jaume Colomer. El del diseño planificado y la gestión y el control de proyectos es un capítulo sobre todo metodológico, con muchos aspectos en común con la planificación estratégica, que consideramos útil y de aplicación a las numerosas iniciativas que se emprenden desde los museos.

Entre los diferentes ámbitos de los museos, existen dos que no solo han ido ocupando un lugar destacado, sino que ahora ya son del todo indispensables y estratégicos. Por este motivo tienen sendos capítulos específicos. El primero es el del conocimiento, el análisis y la gestión de los públicos en la planificación estratégica, un capítulo que escribe Antoni Laporte. El otro, de Conxa Rodà, es el de la estrategia digital, teniendo en cuenta que toda la actividad del museo depende en mayor o menor grado de la digitalización.

Con la intención de mostrar ejemplos de planes estratégicos de museos, el libro termina con un capítulo de casos de buenas prácticas. La selección ha querido reflejar no solo su interés, sino también la diversidad y la distribución territorial. Su redacción, que es una síntesis, ha sido realizada conjuntamente por Margarida Loran y por diferentes personas de cada uno de los museos implicadas en los respectivos planes.

Finalmente, los términos propios de la planificación estratégica que han sido utilizados en los capítulos se incluyen, convenientemente definidos, en un completo glosario confeccionado por Margarida Loran.

Por último, agradecemos el interés y la disponibilidad mostrada por todas las personas que han intervenido en el proceso de elaboración de esta publicación: los autores y las autoras que han querido compartir sus conocimientos y reflexiones; las personas que han procurado que el resultado final tuviese el nivel de calidad que corresponde a una publicación de estas características, especialmente en el campo de la corrección lingüística, la traducción y el diseño gráfico, y finalmente, la secretaría técnica y la junta directiva de la Asociación de Museólogos de Cataluña, siempre atentas a las necesidades del proyecto.



La planificación estratégica. Repensar el museo: detenerse para decidir el futuro

Margarida Loran Gili

Museóloga y consultora independiente

1. ¿Por qué un plan estratégico?

Un plan estratégico es un destino y un viaje. Describe una hoja de ruta a medio plazo (3-5 años), con un destino claro y una serie de opciones para llegar. Formula conceptos básicos de misión y valores, y define una visión de dónde queremos estar, en un período más largo de tiempo, tal vez una década. Establece objetivos estratégicos, objetivos específicos y acciones en un marco temporal, que permiten avanzar esta visión. Propone los recursos necesarios, así como las medidas para evaluar el progreso.

Los museos tienden a trabajar con la mirada puesta en la programación, en el corto plazo, o en los nuevos proyectos. Lo más habitual es que planifiquen una exposición, una renovación museográfica, una extensión o un nuevo edificio. La planificación estratégica, en cambio, pone el foco en el conjunto, mira la organización globalmente. Desde esta óptica, establece prioridades y asigna recursos. Actúa como paraguas que acoge o impulsa otros planes más específicos, de áreas de trabajo o de proyectos de futuro.

Planificar estratégicamente es bueno, en primer lugar, porque permite dedicar tiempo a pensar. Para detenerse y dar un paso atrás, para evaluar, revisar y aclarar muchas cosas: la razón de ser, el futuro que se desea o lo que se quiere cumplir. Para abrir la mirada hacia fuera, escuchar muchas perspectivas, implicar a más grupos de interés y explorar colaboraciones. Para centrarse, tomar decisiones y priorizar. Para salir de la dinámica de apagar fuegos, de la gestión reactiva. Para evitar ir a merced de las corrientes.

En segundo lugar, porque vivimos en un contexto de cambio rápido y constante, y la planificación

estratégica ayuda al equipo del museo a pensar en cómo adaptarse y cómo abordar los nuevos retos y las nuevas demandas. Entre los factores que actualmente tienen, y tendrán, mucho impacto en los museos destacan los siguientes: los cambios en el sector público (menos financiación, estructuras que se empequeñecen, equipos que se externalizan, dificultad de contratación, etcétera); el nuevo paradigma cultural emergente, centrado en el impacto social y la participación activa; el cambio educativo, que abre nuevas oportunidades de trabajo con las escuelas; la tendencia al trabajo en red y colaborativo, que se impone como una forma de reforzar el sector; el cambio digital, que transforma las organizaciones por fuera y por dentro, cambiando las formas de comunicación con los públicos y también los modos de trabajar, y la cultura de datos abiertos, que abre nuevas posibilidades. Además, en Cataluña, el plan de museos Museos 2030 marca nuevas prioridades en la política museística.

Otro motivo, no menos importante, tiene que ver con el hecho de que los museos son organizaciones complejas, que hacen muchos papeles. Como funciones centrales tienen una vocación de servicio público y de conservación, pero también son centros de cultura, espacios de ocio, servicios educativos, atracciones turísticas, foros de debate y espacios cívicos. Además de preservar colecciones y memoria, crean identidad, investigan, gestionan el patrimonio del entorno, y tal vez atienden urgencias patrimoniales. Algunos hacen de oficina de turismo, o acogen y gestionan centros de interpretación o de documentación de un parque natural. La planificación estratégica ayuda a pensar en cómo avanzar estos papeles de la mejor forma, y a resolver las tensiones que genera esta multiplicidad de frentes, para encontrar un mejor equilibrio.

El trabajo interno también ha crecido en complejidad y especialización. Un museo lleva a cabo más de veinte funciones diferentes, pero a menudo con una estructura de personal totalmente insuficiente, con pocos perfiles especializados, y en algunos casos sin un organigrama claro ni unas

responsabilidades bien definidas. Desarrollar el abanico de competencias necesarias para llevar a cabo las funciones con los niveles de calidad que se esperan de una institución pública, y definir las políticas que establecen los parámetros cualitativos, son retos fundamentales que un plan estratégico puede abordar. También el reto del trabajo en equipo y transversal, que es muy importante en los museos, porque muchas funciones están interrelacionadas, pero que es poco habitual, ya que a menudo las tres grandes áreas de trabajo (colecciones-conocimiento / programas públicos-comunicación / gestión-administración) tienden a trabajar aisladas, e incluso tensionadas.

Por último, elaborar un plan estratégico debe ayudar a los museos a evolucionar hacia el modelo de museo social que está emergiendo internacionalmente, y que también promueve Museos 2030. Plan de museos de Cataluña. El planteamiento y el método de planificación estratégica que aquí se presenta es especialmente adecuado para avanzar este cambio de forma efectiva. Porque para repensar los museos en términos de compromiso de servicio público, para definir de forma clara cuál debe ser su papel y relevancia en el mundo de hoy y el de mañana, para situar a las comunidades y los públicos en el centro, es necesario un proceso que implique a grupos diversos, que escuche necesidades e integre perspectivas. El método que aquí se explica impulsa y favorece las relaciones, el alineamiento de los grupos de interés, el encaje entre los activos del museo y las necesidades de la comunidad, y un modelo de trabajo *bottom-up*, de trabajo colaborativo y participativo, que también son características fundamentales del modelo de museo social.

En definitiva, los museos tienen muchos motivos para la planificación estratégica. Abordar todas estas cuestiones los hará más sostenibles, no solo económicamente, sino también, sobre todo, en términos de valor y de relevancia para su comunidad y para la sociedad amplia. Un proceso de planificación estratégica pone encima de la mesa reflexiones muy necesarias: en un mundo que está cambiando, ¿cómo podemos

seguir teniendo sentido? ¿A qué necesidades de la sociedad debemos dar respuesta? ¿Cómo las podemos satisfacer? ¿Qué nos hace únicos y singulares? ¿Qué nuevos modelos de negocio y de financiación alternativos podemos explorar? ¿Qué recursos necesitamos para desarrollarnos en el nuevo contexto?

Es muy importante que los museos planifiquen estratégicamente, hasta el punto de que en algunos países avanzados la planificación estratégica es un requerimiento para la acreditación. La consideran un estándar que todos los museos, grandes y pequeños, deberían alcanzar. El sistema de acreditación de museos americano es un caso, y es de notar que no solo pide una planificación estratégica, sino que hace hincapié en su calidad. Definida como estándar, explícita, por ejemplo, que «El museo se implica en una planificación institucional continuada y reflexiva que incluye la participación de sus públicos y su comunidad». También dice que: «El museo establece medidas de logro y las utiliza para evaluar y ajustar sus actividades».

En nuestro país, Museos 2030. Plan de museos de Cataluña, concretamente el objetivo estratégico 2, dedicado a «Reforzar la capacidad de los equipamientos museísticos para que, como instituciones autónomas, puedan desarrollar su potencial», incluye como acción un «programa de apoyo a la planificación estratégica y a la mejora de la gestión de los museos, mediante ayudas económicas y asesoramiento» (2.4.2). No es un requerimiento todavía, pero se incentiva su desarrollo.

2. La planificación estratégica como proceso, abierto e inclusivo

«La planificación estratégica nos ofrece la oportunidad de decidir el futuro óptimo para el museo, y los cambios que se necesitan para alcanzar ese futuro. Lo que incluya este futuro, debe ser acordado en un proceso de autoevaluación, de estudio y de debate». (Lord, Markert, 2007)

Para que sea efectiva, la planificación estratégica debe entenderse como un proceso. Un proceso

que debe ser inclusivo, abierto al entorno y transparente. Que reúna a la dirección, el órgano de gobierno, el personal y los grupos de interés para pensar, conjuntamente, una visión y unos objetivos compartidos para el futuro del museo.

A diferencia del planteamiento clásico, que hace hincapié en la redacción del documento de plan estratégico (y que normalmente hace el director, solo o con la ayuda de asesores o de consultores, y por lo tanto se produce de forma bastante rápida y poco conflictiva, pero que luego es poco efectivo porque el personal no se lo siente suyo, y termina quedándose en un cajón), el planteamiento abierto e inclusivo se centra en el proceso, y el documento solo explica las decisiones que se han tomado a lo largo de este proceso.

Este proceso es sistemático. Tiene una estructura y una metodología, y se desarrolla en un calendario extenso, que puede ser de seis a doce meses. Es una responsabilidad compartida, de la dirección y del personal que lo ha de implementar, y cuenta, además, con la participación de personas de los grupos de interés, para asegurar su implicación, tanto en la definición de la visión y los objetivos, como en su desempeño posterior. Es bueno también que esté acompañado por una consultoría externa que pueda orquestar el proceso, haga investigación y análisis y ayude a hacer aflorar posibles orientaciones de futuro.

La adopción de un planteamiento abierto e inclusivo es esencial para ir más allá de los propios intereses y de los conocimientos y asunciones internas, obtener una comprensión mucho más clara de las perspectivas de la comunidad a la que el museo sirve y estimular su implicación. Permite:

- Conectar mejor con el entorno (la comunidad, los sectores cercanos, otros equipamientos clave, etcétera).
- Escuchar la opinión de los grupos de interés (conocer sus necesidades, percepciones y expectativas).
- Crear relaciones útiles (porque la apertura lleva al compromiso y la cooperación de los que se implican).

- Trabajar juntos, en objetivos y prioridades compartidas (esto incrementa el sentido de pertenencia).

La implicación de los grupos de interés es una idea central de este planteamiento. Es imprescindible para comprender mejor el papel del museo dentro de la comunidad, y cómo se puede mejorar. Lo que se busca es conocer y comprender sus perspectivas, identificar oportunidades de colaboración, recoger ideas constructivas y, sobre todo, involucrarlos en los temas estratégicos del museo, para desarrollar un consenso sobre cómo se pueden abordar. Para abordar los retos que afronta el museo en un entorno cambiante, conseguir agregar conocimientos y voluntades tiene mucha más fuerza que la que pueda tener un director que emprenda la tarea de redactar un plan estratégico en solitario.

Finalmente, este es un planteamiento muy adecuado, sobre todo si lo que es necesario es repensar el museo y efectuar un cambio sustancial. Porque aporta un proceso estructurado, centrado, orientado tanto hacia dentro como hacia fuera, para encontrar un consenso que pueda hacer posible este cambio. Es un planteamiento ideal si se busca revisar las relaciones entre el museo y la comunidad, y comprender mejor cómo mejorar su papel dentro de esta comunidad.

3. Fases y pasos del proceso

El proceso de planificación estratégica se concreta siempre en tres fases, que dan respuesta a tres preguntas fundamentales.

Fase 1. ¿Dónde estamos ahora? ¿Qué somos y qué hacemos? En esta fase se trata de explorar y documentar muy bien la situación actual, para establecer una base de referencia. Conocer y comprender los recursos, las percepciones externas, las tendencias del entorno y museológicas. Se aplica el pensamiento *divergente*, que busca abrir el abanico de posibilidades y ampliar las opciones de mejora. Se recoge información, se analiza y se reflexiona. Se identifican temas críticos y retos que hay que abordar.

Fase 2. ¿Dónde queremos estar en el futuro?

Esta fase se centra en pensar, conjuntamente, una dirección estratégica común. Se aplica el pensamiento *convergente*. Entre el abanico de opciones disponibles, identificadas en la primera fase, se priorizan aquellas posibilidades con más potencial para hacer avanzar el museo. Se revisa el propósito y se define la visión, los objetivos estratégicos y los específicos.

Fase 3. ¿Cómo llegaremos, desde donde estamos ahora? Aquí se trata de integrar el pensamiento estratégico en el funcionamiento del museo: las acciones, los recursos, los indicadores.

A la hora de organizar el proceso es necesario, además, pensar en una fase previa para **planificar el proceso**, y también en una fase posterior para **aprobar y comunicar** el plan resultante.

El proceso es formal y, por tanto, queda todo documentado: quiénes son los miembros del equipo, las actas de las sesiones de trabajo, el calendario de consultas, los documentos de las diferentes etapas y el documento final aprobado.

Cada fase tiene sus herramientas metodológicas y sus pasos, que se describen a continuación. Hay que tener en cuenta que este proceso no es del todo lineal, sino más bien iterativo.

En este capítulo no se describen todas las fases y los pasos de este proceso. Se llega hasta la fase de definición del marco estratégico, y concretamente hasta el paso 8, que trata sobre cómo elaborar y acordar la visión de futuro. Olga López, en el capítulo «Planificación estratégica en el museo. Apuntes metodológicos desde la experiencia», aborda las fases y los pasos siguientes. El conocimiento sobre el conjunto del proceso, por tanto, necesita la lectura de los dos capítulos.

Planificar el proceso	Paso 1. Crear un equipo del plan estratégico
	Paso 2. Planificar el calendario de consultas y comunicación
Investigación sobre la situación de partida	Paso 3. Análisis interno
	Paso 4. Análisis del entorno / tendencias
	Paso 5. Evaluación entre los grupos de interés
	Paso 6. Diagnóstico
Definir el marco estratégico	Paso 7. Revisar o definir el propósito (la misión)
	Paso 8. Acordar una visión
	Paso 9. Determinar los objetivos estratégicos
	Paso 10. Establecer los objetivos específicos
Elaborar el plan	Paso 11. Elaborar un plan de acción
	Paso 12. Definir los indicadores de progreso
	Paso 13. Elaborar un plan de recursos
	Paso 14. Escribir el plan
Concluir el proceso	Paso 15. Aprobar el plan
	Paso 16. Comunicar el plan

Tabla 1. Fases y pasos del proceso de planificación estratégica.

[Planificar el proceso]

Paso 1. Crear un equipo del plan estratégico

Un proceso de planificación estratégica es un trabajo de equipo, con implicación de la comunidad y de los grupos de interés en la toma de decisiones, y lo primero que hay que decidir es quien participará en su elaboración. El primer paso es crear un Equipo del Plan Estratégico, que también se puede llamar Grupo Motor, y que debería incluir:

- Una persona responsable de liderar y coordinar el proceso, que impulse el esfuerzo colectivo y ayude a los demás a pensar estratégicamente.
- La dirección del museo, y una o más personas del órgano de gobierno (patronato, consejo, junta), o bien un responsable de la administración titular si el museo es de gestión directa.
- Personas del equipo del museo. En un museo grande habrá que asegurar que haya representación de las principales funciones (colecciones, investigación, educación, programas públicos, atención al público, administración). En un museo pequeño, una misma persona cubre diferentes funciones.
- Representantes de los grupos de interés del museo (amigos, comunidad escolar local, entidades o equipamientos culturales, grupos de la comunidad, grupos de interés especializado, etcétera).

Es preferible limitar este equipo a unas diez personas aproximadamente. Es difícil gestionar un número mayor y cuesta más conseguir un ambiente de confianza suficiente que permita la reflexión de fondo. En un museo grande el peso del personal dentro del equipo será mayor, y ya aportará una diversidad de perspectivas. En un museo pequeño, con muy poco personal (el 26% de los museos registrados catalanes tienen solo entre una y tres personas en el equipo estable, y un 22% tienen entre cuatro y cinco), habrá que asegurar la diversidad de perspectivas dando más peso a los grupos de interés. Es importante asegurar también, además de la representación de ámbitos de trabajo, la representación generacional y de sensibilidades.

Los miembros del equipo se comprometen a participar en todo el proceso. Pueden ayudar en algunas tareas, en temas que dominan, y revisar documentos que se generan durante el proceso, pero sobre todo reflexionan juntos sobre los resultados de la fase analítica y definen el marco estratégico, con una visión y unos objetivos estratégicos compartidos. Al final del proceso, revisan el borrador del documento del plan estratégico y acuerdan los contenidos definitivos.

El proceso de planificación también deberá proporcionar oportunidades de participación al personal que no forma parte del equipo del plan estratégico, mediante consultas o trabajos puntuales, de análisis o generación de propuestas, en las diferentes áreas de trabajo del museo. Es muy importante que todo el personal se sienta incluido en algún punto del proceso, para que haga suyo el plan. En general, cuando las personas se sienten escuchadas y se les pide que contribuyan al proceso, se sienten reconocidas y empoderadas, lo que facilita que se impliquen en su implementación.

En un museo grande, en el que el equipo del plan estratégico estará formado principalmente por el personal, porque con representantes de las diferentes áreas de trabajo pronto se llega a las diez personas, es bueno complementarlo con un comité asesor externo. Este grupo estaría formado por representantes destacados de los grupos de interés y por expertos, que tienen un conocimiento y una visión de lo que debería ser el museo, a partir de una perspectiva externa. Se les puede consultar en algunos momentos puntuales del proceso (tal vez al inicio, y cuando se tengan los resultados de la situación también se les puede pedir que revisen el documento final).

[Planificar el proceso]

Paso 2. Planificar el calendario de consultas y la comunicación

Un proceso de planificación estratégica incluye varios mecanismos de consulta y de comunicación que se utilizan para informar e involucrar a

los grupos de interés, y deben organizarse en un calendario.

Hay que planificar qué métodos se utilizarán (el *cómo*), para informar o hacer participar a grupos determinados (el *quién*), y en qué momento del proceso de elaboración del plan se hará (el *cuándo*). Entre los métodos posibles se encuentran:

- Los encuentros o las reuniones.
- Los grupos focales o talleres.
- Las entrevistas en profundidad o semiestructuradas.
- Los cuestionarios (electrónicos o en papel).
- Los grupos de trabajo internos, por áreas de trabajo.
- Las mesas de expertos.
- Las visitas a otros museos o equipamientos que son modelos de referencia.
- Los documentos de discusión para recoger *feedback*.
- Las noticias sobre el proceso en los boletines de comunicación del museo (*newsletters*).
- La información sobre el proceso en el sitio web del museo.
- Las presentaciones, para informar del inicio del proyecto, explicar los resultados del diagnóstico, comunicar la visión y la estrategia y los contenidos del plan.

El calendario de consultas puede ser más sencillo o más complejo, dependiendo de las capacidades y del tiempo del que pueda disponer el museo, pero al menos habrá que consultar a los grupos de interés al inicio del proceso, para explicar el proyecto y cómo se hará, y también en la fase de redacción del borrador, para tener *feedback* sobre las propuestas. Idealmente, sin embargo, las consultas son una parte muy importante de la fase de análisis y diagnóstico, y se deberían utilizar para la investigación.

La comunicación es una cualidad esencial de un buen proceso, imprescindible para que sea realmente abierto, inclusivo y orientado a construir consenso. La transparencia hace que todo el mundo lo pueda sentir suyo. También es vital la comunicación del documento final, para explicarlo e iniciar su implementación.

[Investigación sobre la situación de partida]

Paso 3. Análisis interno

La fase analítica es una de las partes más importantes del proceso. Su propósito es obtener una buena comprensión de la situación actual del museo y del contexto en que funciona.

Una primera tarea que realizar es recopilar información para analizar la trayectoria del museo en aspectos como las actividades y los servicios clave, los recursos humanos y la financiación, la infraestructura, los visitantes y los usuarios, las relaciones de colaboración, los logros y el grado en que se cumplen los estándares o se adoptan las buenas prácticas del sector, en los diferentes ámbitos de trabajo.

Se trata de efectuar un retrato de la realidad actual del museo que permita identificar carencias y necesidades, estableciendo prioridades. Un análisis bien hecho aporta una base de referencia sólida sobre la que se puede construir el plan, y permite, después, sobre esta base de partida, medir su progreso.

Esta información permite identificar aspectos del trabajo del museo que mejorar, y tener más claras las capacidades internas a la hora de tomar decisiones sobre las estrategias y la asignación de los recursos, aportando un marco para valorar si las nuevas acciones que se proponen durante el proceso de planificación se pueden conseguir con la estructura y la capacidad actual. También permite reflexionar sobre el grado de preparación del museo para el cambio.

Para recopilar la información hay que revisar documentos internos, tales como memorias, auditorías,

estudios de público y planes anteriores de los últimos tres o cinco años. Hay que revisar, por ejemplo, qué dicen las estadísticas y los estudios de visitantes, los libros de visitas o los datos demográficos locales sobre los públicos del museo. También los planes anteriores para determinar si se han alcanzado los objetivos, y si no se han alcanzado por qué motivos ha sido. Y finalmente los datos económicos para determinar la situación financiera y la capacidad de generar recursos propios y externos, entre otros.

También, en un proceso de autoevaluación, hay que valorar el modelo de gestión y gobernanza, el estado del edificio (el mantenimiento, los usos, la accesibilidad, las extensiones, las necesidades de inversión o de ampliación), los recursos humanos (el tamaño del equipo, la experiencia, las necesidades de crecimiento, de formación o de sucesión), la gestión de las colecciones (las adquisiciones, la documentación, la

conservación preventiva, las reservas, el acceso y el uso), las exposiciones y los programas públicos, la investigación, la cultura organizativa interna, el trabajo colaborativo y en red o el papel de las entidades de apoyo (como los amigos o los círculos), entre otras áreas que el plan puede abordar.

La responsabilidad de recopilar y analizar datos, opiniones y también propuestas de mejora para resolver las necesidades y para desarrollar los potenciales en las diferentes áreas de funcionamiento del museo es del equipo del plan estratégico, pero es bueno que lo haga con la participación del personal de cada área particular (en un museo pequeño una persona puede cubrir diferentes áreas). Ofrecer oportunidades para que el personal que no forma parte del equipo participe en el proceso de planificación hará que se sienta parte de él, y haga suyo el documento resultante, lo que beneficiará el proceso de implementación posterior.

Colecciones / conocimiento	Programas públicos	Administración / gestión
Investigación	Interpretación	Edificios / Instalaciones
Adquisición	Exposiciones	Seguridad
Documentación	Publicaciones	Recursos humanos
Conservación de colecciones	Educación	Gestión económica
Conservación-Restauración	Actividades culturales	Ingresos propios (entradas, cafetería, alquiler de espacios, tienda)
Conservación preventiva	Màrqueting	Captación de recursos externos / desarrollo (ayudas, subvenciones, patrocinios, mecenazgo)
Registro	Comunicación	Relaciones institucionales
Archivo / biblioteca	Accesibilidad	Gestión de la gobernanza
Interpretación	Gestión / desarrollo de públicos	Planificación estratégica
Exposiciones	Atención al público	
Publicaciones		

Tabla 2. Las funciones de los museos (son muchas, y están interrelacionadas).

Sugerencias

- Un buen ejercicio de análisis interno es hacer un DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas) con el personal del museo (ver información sobre el método en el apartado que describe la diagnosis, el paso 6, y también en el capítulo siguiente, en el que Olga López lo trata en profundidad). Una opción es organizar un encuentro general, abierto a todos, y dividir a los participantes en grupos pequeños de cuatro o cinco personas, dejarlos media hora para rellenar la matriz DAFO, compartir los resultados y comenzar la reflexión conjunta. Alternativamente, el personal puede responder individualmente un cuestionario y luego hacer un encuentro para explicar los resultados y llevar a cabo la reflexión conjunta. Los resultados que se consideran conjuntamente como los más importantes se integran en el trabajo del equipo del plan estratégico.
- Los museos deben seguir estándares del sector, como por ejemplo el código de ética profesional del ICOM. Algunos países han publicado estándares nacionales, que a menudo están vinculados a los procesos de acreditación de museos. Algunos ejemplos:
 - Arts Council England, Museums Galleries Scotland, the Welsh Government and the Northern Ireland Museums Council (2018). *Accreditation Standard*. (UK Museum Accreditation Scheme).
 - Collections Australia Network (2016) *National Standards for Australian Museums and Galleries - Version 1.5*. (La primera versión se publicó en 2008).
 - American Association of Museums (2008). *National Standards and Best Practices for US Museums*.
 - Alberta Museums Association (2014). *Standard Practices Handbook for Museums*. 3ª ed. (La primera versión se publicó en 2001).

- ICOM (1974-2019). *Icom standards and guidelines* (<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/standards/>).

[Investigación sobre la situación de partida]

Paso 4. Análisis del entorno / tendencias

Es esencial que el proceso de planificación estratégica esté informado sobre el entorno social, económico, cultural, tecnológico y educativo en el que el museo existirá en los cinco a diez años siguientes, en el ámbito local, territorial, nacional o internacional. Se trata de identificar y comprender las tendencias o fuerzas de cambio que afectarán al museo en los próximos años, directa o indirectamente, y que pueden provocar cambios significativos. Interesan sobre todo dos tipos de tendencias: las globales (sociales, políticas, culturales, etcétera) y las propiamente museísticas, en los diferentes ámbitos de trabajo del museo.

Es importante que el análisis del entorno sea un paso inicial, porque será una referencia en todas las fases del proceso, y porque permite efectuar una mirada amplia e ir más allá de los intereses de cada función museística. Hay que concretarlo en un informe sintético de tendencias, que luego se pueda hacer circular para la discusión.

Para elaborar este informe tienen un papel importante las consultas a expertos. Se pueden hacer entrevistas tanto a expertos locales, que conocen bien el museo y el entorno local, con sus retos y oportunidades particulares, como a expertos nacionales e internacionales, que aportan nuevas perspectivas y pueden ser un estímulo importante en el proceso de planificación. También puede ser interesante entrevistar a consultores, ya que aportan el conocimiento de temas y problemáticas y la perspectiva de otros casos similares en los que han trabajado. Todos ellos aportan credibilidad al proceso, y el hecho de consultarlos transmite un mensaje de apertura, que el museo está ampliando contactos para abrirse y actualizarse.

A la hora de entrevistar a los expertos, cada museo tendrá sus preguntas, pero en esencia se trata

de preguntarles qué fuerzas de cambio, en su área de experiencia, podrían impactar en el museo en los próximos cinco o diez años, qué oportunidades ven y qué sugerencias aportan para el futuro del museo.

Los temas que pueden influir sobre el desarrollo de los museos, y que habrá que indagar, mediante entrevistas o revisiones de documentos, pueden ser muchos, pero hay algunos que serán importantes:

- Las previsiones demográficas.
- Las previsiones económicas.
- El cambio educativo.
- Los cambios en el público de los museos.
- Las tecnologías digitales y las tendencias asociadas (como la personalización, la participación o el contenido libre, por ejemplo).
- Las políticas y los planes (de cultura, de patrimonio, de investigación, de educación, de turismo, etcétera).
- Los escenarios de cambio político.

En cuanto a las tendencias museísticas, hay que tener muy en cuenta que los museos son muy diversos y, en consecuencia, que el futuro es plural. Existen muchas opciones de futuro posibles, y hay que examinarlas para decidir cuál escoger, en función de la evolución que más convenga al museo. Hay que prestar mucha atención a ello, y reflexionar bien, porque el mañana del museo dependerá de la decisión que se tome hoy.

Sugerencias

- Una forma de abordar la elaboración del informe de tendencias es que el equipo del plan estratégico, o una comisión o grupo de trabajo que se haya creado con el encargo de esta tarea, comiencen con una lluvia de ideas sobre cuáles creen que serán las fuerzas de cambio que impactarán en el museo en los próximos años. Esta lista se puede desarrollar investigando, consultando literatura y entrevistando a expertos, para acabar redactando un documento de discusión que incluya preguntas para la reflexión estratégica.

- En los últimos años se han publicado documentos muy útiles para conocer y explorar las tendencias museísticas que más pueden convenir al museo. Algunos ejemplos:

- Center for the Future of Museums (2012-2019). *TrendsWatch*. Washington D. C.: American Alliance of Museums. <https://www.aam-us.org/programs/center-for-the-future-of-museums/trendswatch/> (informe de tendencias anual).
- CCCBLAB (2010-2020). Magazine digital sobre investigación e innovación cultural del Centro de Cultura Contemporánea de Barcelona. <http://lab.cccb.org/ca/>.
- Museums Association (2013 / 2017). *Museums Change Lives*. Londres: Museums Association. <https://www.museumsassociation.org/museums-change-lives>.
- Association des musées suisses (2016). *Quels musées voulons-nous demain? Le choix nous appartient*.
- Museum-ID (2016). The #FutureMuseum Project: What will museums be like in the future? Essay collection. <https://museum-id.com/the-futuremuseum-project-what-will-museums-be-like-in-the-future-essay-collection/>.
- Nicholls, A.; Pereira, M.; Sani, M. (ed.) (2013). *New trends in museums of the 21st century*. The Learning Museum Network Project. Report 7. <http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/1/libri/pdf/LEM7th-report-new-trends-in-museums-of-the-21st-century.pdf>.
- Museums Association (2012). *Museums 2020 Discussion Paper*. Londres: Museums Association. <https://www.museumsassociation.org/download?id=806530>.

[Investigación sobre la situación de partida]

Paso 5. Evaluación entre los grupos de interés

Los grupos de interés son personas u organizaciones interesadas por el museo, a las que afectarán,

de alguna manera, los resultados del plan estratégico, sea porque se beneficiarán de sus programas, porque financian su funcionamiento, porque colaborarán en algún objetivo compartido o porque tienen otro interés en el papel y la actividad del museo.

Para repensar el museo necesitamos vernos con los ojos de los demás. Debemos saber y comprender qué piensan del museo, qué necesidades tienen y qué expectativas ponen en nosotros. Podemos identificar oportunidades de colaborar a largo plazo para avanzar intereses compartidos. El museo es parte de un sistema más amplio, con el que hay que estar bien sintonizados.

La planificación estratégica implica a los grupos de interés mediante un proceso sistemático para efectuar una evaluación 360° de la situación del museo. Consultarlos es esencial porque permitirá acabar obteniendo una visión acordada y compartida de hacia dónde va el museo, y que quiere alcanzar. Consultarlos al inicio asegura que esta visión estará bien alineada con las realidades del entorno, satisfará las necesidades de los públicos y servirá mejor a la comunidad amplia.

¿Cuáles son nuestros grupos de interés?
¿Qué interés concreto tienen en el museo? ¿Cuáles son sus expectativas respecto al museo? ¿Qué percepción tienen del museo? ¿Cómo convergen sus intereses con los del museo?
¿Cuáles son los puntos de conexión? ¿Cómo las percepciones de aquellos que tienen una influencia en los recursos, en la financiación o en la actividad del museo acaban teniendo un impacto en el museo? ¿Cuáles nos pueden abrir puertas? ¿Cuáles nos ofrecen oportunidades? ¿Cuáles nos pueden dar apoyo?

Llevar a cabo este ejercicio supone también un buen empuje relacional, que idealmente debería mantenerse después, de forma continuada. La sostenibilidad del museo a largo plazo, y muy especialmente en tiempos de crisis, dependerá de la capacidad de expresar la importancia del museo para la comunidad y que ésta la reconozca.

Este proceso de implicar y consultar a los grupos de interés tiene un método, que incluye:

- Identificar a los grupos de interés del museo. Cada museo tiene un abanico amplio de grupos de interés, y la primera tarea es hacer una lista de los grupos, las organizaciones y las personas que los integran. Hay cuatro categorías que ayudan a hacer esta lista: 1) los líderes de opinión (pueden ser políticos, miembros del patronato del museo, periodistas, profesores, empresarios u otros con una opinión sobre el museo); 2) los líderes de la comunidad (de sectores diversos: el ámbito social, el educativo, el turístico, el cultural, el económico, etcétera); 3) los visitantes, tanto los ocasionales como los usuarios fieles (los «amigos del museo», o los seguidores de los boletines informativos, fácilmente identificables); 4) los no visitantes, y 5) los colegas y los expertos en las temáticas o las áreas de actividad del museo.
- Caracterizar a los grupos identificados. Para determinar cuál es su papel, influencia e interés en el futuro del museo. Se trata de valorar el grado de influencia y la importancia que tienen para el museo, y seleccionar aquellos que pueden aportar una información más valiosa.
- Evaluar la percepción que tienen del museo, y recoger cuáles son sus necesidades, su actitud y sus expectativas. Es importante obtener esta información de la forma más cualitativa posible, mediante entrevistas en profundidad o encuentros de pocas personas (entrevistas grupales, grupos de discusión o talleres). En el caso de los visitantes se pueden utilizar cuestionarios, o analizar

las opiniones que dejan en los libros de visitas del museo, o en plataformas online como TripAdvisor o Google Maps.

Cada grupo de interés puede requerir un guion de preguntas diferentes, que hay que pensar en cada caso.

A los líderes de la comunidad es importante formularles, esencialmente, cuatro preguntas:

1. ¿Cuál es su percepción del museo? (fortalezas, debilidades...).
2. ¿Cuáles diría que son los principales retos?
3. ¿Qué necesidades o retos está abordando? (puntos de contacto con el museo).
4. ¿Cómo podría serle más útil el museo? ¿Cómo podemos colaborar para abordar los retos comunes?

Los expertos y colegas aportan una perspectiva objetiva y una experiencia relevante sobre las necesidades y los retos del museo. Permiten evaluarlo en relación con los estándares y buenas prácticas en el sector museístico o en la disciplina temática, y aportan sugerencias para los cambios que habría que hacer.

Sugerencias

- Las personas que sean entrevistadas o que participen en encuentros de discusión deben saber el propósito de la investigación y cómo se utilizarán las opiniones que aporten. Dado que se quieren recoger opiniones y percepciones sinceras, la confidencialidad es esencial, y debe quedar muy clara desde el principio. Hay que explicar que todas las opiniones se recogerán en un informe, y se les debe reconocer la participación con una carta de agradecimiento y en los créditos finales del documento del plan estratégico.
- Es interesante que personas clave del equipo del museo escuchen directamente las opiniones y las reacciones respecto del museo de las personas participantes. Por lo tanto, incluso si la evaluación la realiza una persona externa,

vale la pena que asistan a las entrevistas o a los encuentros. Sin embargo, a veces también puede ser contraproducente, sobre todo en algunos casos en que la persona o el grupo, ante el personal del museo, no pueden expresar una opinión sincera. Entonces es recomendable que se abstengan de asistir y lo dejen completamente en manos de un evaluador externo.

- Habrá que hacer siempre el análisis y la comunicación de los resultados informando por categorías (grupos de interés) y no por personas concretas, para garantizar la confidencialidad. Otros aspectos que hay que tener claros a la hora de informar de los resultados son los siguientes:
 - Lo que se obtiene de las consultas son opiniones y percepciones, no son necesariamente hechos o datos objetivos. Algunas percepciones pueden reflejar aspectos del pasado que ya se han superado, pero que aún se mantienen vivos en las percepciones, y esto puede ser un motivo que frene la implicación o la visita al museo. Por lo tanto, lo que importa es identificar las percepciones y el impacto que tienen en la implicación de las personas y de los grupos con el museo, independientemente de si los hechos son reales.
 - En la investigación cualitativa se obtienen algunas opiniones muy personales, individuales, que reflejan el pensamiento de una pequeña minoría, y en el informe de la evaluación hay que dejar claro que no todo el mundo piensa igual. Asimismo hay que remarcar qué opiniones son generalizadas y compartidas por varias fuentes.
 - A la hora de redactar los resultados, es interesante informar por categorías de grupos de interés y luego ordenar los resultados por los temas clave que han salido (o las preguntas), con una o dos frases interpretativas que resuman los resultados, acompañadas de citas literales o paráfrasis, que reflejen lo que los entrevistados han dicho realmente. Hay que ordenar los temas de más citados a menos.

[Investigación sobre la situación de partida]

Paso 6. Diagnóstico

Una vez autoevaluada la situación interna del museo, recopilados los datos de los últimos años que aportan indicadores básicos, identificados los temas clave del entorno y las tendencias que pueden impactar en el museo en los próximos cinco o diez años, conocidas las percepciones, las necesidades y las expectativas de los grupos de interés del museo y explorado un abanico de posibilidades con la participación de otros, se habrá obtenido un buen retrato de la situación del museo y del contexto en el que opera. Ahora es el momento de sacar conclusiones que ayuden a informar sobre los próximos pasos, consistentes en la articulación de la visión y la definición de los objetivos estratégicos.

Durante la generación de resultados de las búsquedas, es útil ir confeccionando una lista de temas críticos, y preparar un informe que los organice tanto por la fuente de donde han salido, como por la función museística. Los temas críticos son aquellas situaciones que, cuando se aborden, pondrán el museo en el buen camino. Con este informe de temas críticos sobre la mesa, el equipo tiene ahora la tarea de priorizarlos y seleccionar aquellos que tienen una importancia decisiva para el futuro del museo (a ser posible un grupo reducido, de entre cinco y diez temas). Cada museo tiene sus temas críticos particulares, pero algunos que son habituales en los museos tienen que ver con la ampliación de públicos, la sostenibilidad económica, las relaciones con la comunidad local, la mejora de la experiencia de visita o la actualización de museografías.

La discusión de estos cinco o diez temas más críticos escogidos lleva a la formulación de estrategias. Estos temas, y otros que tienen que ver con oportunidades o amenazas del entorno, se pueden organizar y analizar en un DAFO (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). Para cada elemento (DAFO), es bueno hacer una breve descripción, reflexionar estratégicamente y pensar en acciones que se podrían incluir en el plan de acción.

Para pensar estratégicamente, hay que considerar que:

- Las fortalezas se deben capitalizar, hay que sacar provecho de ellas.
- Las debilidades se tienen que apuntalar, para que dejen de ser debilidades.
- En las oportunidades, se puede invertir.
- Las amenazas se deben tener presentes.

Las reflexiones del DAFO se pueden llevar más allá, mediante preguntas como las siguientes:

- ¿Cómo se pueden utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades?
- ¿Cómo se pueden utilizar las fortalezas para disminuir el impacto posible de los riesgos o las amenazas?
- ¿Cómo se pueden superar las debilidades que impiden que puedan aprovecharse las oportunidades?
- ¿Cómo se pueden afrontar las debilidades para que no terminen haciendo que las amenazas sean una realidad?
- ¿Cómo se pueden transformar las debilidades en fortalezas, y las amenazas en oportunidades?
- ¿Cómo se pueden añadir nuevas fortalezas y oportunidades a las que ya se tienen?

Con el diagnóstico, el equipo del plan estratégico o el grupo motor pasan de los problemas a las estrategias. Otros ejercicios que ayudan en esta transición son la comparación y el *benchmarking*, la discusión de escenarios posibles de futuro, y una jornada de discusión y síntesis (*retiro*, fuera del entorno cotidiano).

Con el *benchmarking* se busca información de museos u otros equipamientos de referencia, que hayan resuelto de forma ejemplar los temas críticos o retos más importantes para el museo. Por otra parte, la construcción de diferentes escenarios de futuro, como resultado de la aplicación de

¿CUÁLES SON LAS **FORTALEZAS** DEL MUSEO?

Ejemplos:

- Riqueza de la colección.
- Buena reputación, de rigor.
- Equipo humano comprometido.
- Apoyo de la comunidad

¿CUALES SON LAS **DEBILIDADES** DEL MUSEO?

Ejemplos:

- Falta de recursos.
- Pérdida de autonomía.
- Poca comunicación.
- Alto porcentaje del fondo sin documentar.

¿QUÉ **OPORTUNIDADES** OFRECE EL ENTORNO?

Ejemplos:

- Colaboraciones y alianzas estratégicas.
- Desarrollar públicos.
- Una política municipal determinada, con apoyo económico.

¿QUÉ **AMENAZAS** AFRONTA EL MUSEO?

Ejemplos:

- Presupuestos públicos menguantes.
- Competencia creciente de oferta de actividades culturales y opciones de ocio.
- Pérdida de peso del museo en la agenda política.

Tabla 3. DAFO.

diferentes estrategias, también facilita la toma de decisiones, que quizá se deben llevar a cabo en el marco del *retiro*.

Sugerencias

- El resumen del análisis se realizará por la persona responsable de liderar y coordinar el proceso. La selección final de temas críticos y el DAFO, al contrario, es mejor hacerlos en grupo, en el marco del equipo del plan, del grupo motor, o como un encuentro general que puede incluir todo el personal y también los grupos de interés, porque lo importante es estimular la conversación y la reflexión para generar estrategias.
- En el DAFO, las fortalezas y las debilidades se ven como factores internos, mientras que las oportunidades y las amenazas a menudo se entienden como influencias externas.
- En el *benchmarking* se selecciona un número de museos que destacan por las buenas prácticas en aspectos que son críticos para el museo y que se estudiarían buscando datos y haciendo entrevistas o visitas.

- En el documento del plan estratégico, solo hay que incluir un resumen de los temas clave. Todos los detalles de la fase de investigación (las fuentes consultadas, los documentos de resultados generados, etcétera) deberían incluirse como anexos.

[Nota: en el capítulo siguiente, Olga López profundiza en el método DAFO, tomándolo como punto de partida para la definición de los objetivos estratégicos.]

[Definir el marco estratégico]

Paso 7. Revisar o definir el propósito (la misión)

Una vez obtenida una buena comprensión del contexto organizativo y del entorno, es el momento de revisar o pensar la misión del museo y de formular una visión de futuro. Hacerlo en este punto permite que la misión y la visión reflejen el papel que el museo quiere desempeñar en este entorno.

La misión es una definición conceptual, formal, de lo que es el museo, su propósito y su razón de ser. Describe, de forma breve, el porqué de su existencia, qué hace y para quién lo hace. Destaca lo que

lo hace especial, lo que lo distingue, su esencia. También habla de qué beneficios aporta a las personas y a la sociedad en general.

Las funciones de coleccionar, conservar, investigar o exponer no justifican por sí solas la existencia de un museo. Muchas misiones del museo siguen, miméticamente, la definición de museo del ICOM (de 2007). Una buena misión se orienta hacia el impacto social, explicita el valor que aporta a nuestra sociedad, y no solo explica las funciones del museo. Hay que efectuar la transición de pensar que el museo va «sobre algo» (un tema, un patrimonio...) a pensar que existe para alguien, como decía Weil (1999).

Una declaración de misión bien expresada, bien escrita, es una herramienta de gestión y de gobernanza importante. Sirve de referencia para guiar la acción, tanto las estrategias como el trabajo diario, del museo.

Hoy en día tener una misión formal es, en otros países, un requerimiento de los procesos de acreditación de museos. En Cataluña aún no se pide, pero es una muy buena práctica que seguir.

Redactar la misión (y su extensión en unos valores y una visión) es una de las tareas más importantes del proceso de planificación estratégica. Existen museos que ya tienen una, y habrá que revisarla para valorar si todavía refleja la realidad y la voluntad de propósito del museo, orientándola al impacto social si no lo está. Otros tienen una definición de los fines, en un documento fundacional o en un mandato, que también habrá que revisar, y muchos otros no tienen ninguno, y habrá que desarrollarla.

A la hora de formular la misión, hay que responder a cuatro preguntas fundamentales:

- **¿POR QUÉ?** ¿Cuál es nuestro propósito? ¿Nuestra razón de ser? ¿Qué queremos cumplir? ¿Qué diferencia hacemos a la sociedad?
- **¿QUÉ HACEMOS?** ¿Cuáles son los parámetros de nuestra actuación?



- **¿PARA QUIÉN LO HACEMOS?** ¿A quién servimos? ¿Qué impacto queremos tener sobre ellos?
- **¿CÓMO LO HACEMOS?** ¿Cómo interactuamos? ¿Qué métodos de trabajo utilizamos para conseguir este impacto? ¿Mediante qué actividad?

Cada museo llegará a su texto de misión de forma diferente, porque los museos son diversos, cada uno tiene su historia, su comunidad y sus retos particulares. A la hora de empezar es importante reunir la información de partida, tener una buena comprensión de lo que ha llevado al museo a ser lo que es en la actualidad (su trayectoria) y también tener claras las opiniones sobre el museo, tanto externas como internas, así como los intereses o las necesidades de la sociedad o de los grupos de interés. Un conocimiento adquirido mediante las consultas y los análisis de los pasos anteriores.

A la hora de pensar la misión, hay que tener presente, también, el modelo de museo social hacia el cual va el sector: un museo que es parte vital de la comunidad, que está bien conectado e implicado en la vida cultural, educativa, social y científica, y que, de forma colaborativa, contribuye a abordar los retos sociales y ambientales del momento.

Algunos ejemplos de textos de misión:

	<p>Exploring and explaining the world of plants for a better future.</p> <p>That's our mission. Without plants, there would be no life on earth. RBGE has been growing and studying plants for over 330 years, and so is perfectly placed to help document and conserve the world's diversity of plantlife.</p>
	<p>The museum's mission is to play a leading role in transforming the nation's relationship with science and technology.</p>

	<p>Generamos y compartimos conocimiento sobre la diversidad y la evolución del mundo natural, con el propósito de contribuir a su conservación y de crear una sociedad más informada, conectada y responsable con la naturaleza.</p> <p>Lo hacemos mediante la preservación de unas colecciones que son testimonio material del patrimonio natural de Cataluña, la búsqueda de la diversidad biológica y geológica, y unas experiencias que estimulan la exploración, el aprendizaje, la estimación, el disfrute, el diálogo y la participación entre el público más amplio posible.</p>
	<p>El MACBA tiene por misión hacer vivir el arte contemporáneo y, con una especial atención, el arte contemporáneo catalán. Mediante la investigación, la generación de conocimiento y la difusión, quiere provocar el disfrute y el interés por el arte y la cultura contemporánea desde una voluntad e incidencia transformadora de las personas y la sociedad. El MACBA quiere participar en la construcción de una sociedad más libre y con espíritu crítico.</p>

Para evaluar si una misión es realmente efectiva, es útil responder a las siguientes preguntas:

- ¿Transmite un propósito relevante para la comunidad o para el público? ¿Cuál?
- ¿Muestra una conexión con el mundo y con las preocupaciones de nuestro tiempo?
- ¿Se orienta explícitamente hacia el público o hacia la comunidad o la sociedad?

- ¿Identifica a los públicos? ¿Cómo los llama?
- ¿Tiene un tono inspirador? ¿Transmite emoción? ¿Hace que se quiera dar apoyo al museo?
- ¿Identifica algunos parámetros (un área geográfica, un periodo de tiempo, un tipo de colección o alcance)?
- ¿Las actividades que hace concuerdan con estos parámetros?
- ¿Se dice cómo se llevará a cabo el propósito?
- ¿Es bastante simple para que cualquier persona implicada en el museo pueda recordarla y repetirla?

Los conceptos expresados en la declaración de misión se desarrollan con textos de valores y visión:

- **MISIÓN.** Es el propósito. La esencia. La singularidad.
- **VALORES.** Aquello en lo que creemos, los principios que queremos que guíen nuestra actuación y nuestro comportamiento.
- **VISIÓN.** Es futuro. Un retrato que todo el mundo puede ver.

[Definir el marco estratégico]

Paso 8. Acordar una visión

Con la investigación realizada, y la misión revisada o definida, es el momento de alcanzar un consenso en la dirección de futuro del museo. Es el momento de que el equipo del plan estratégico se ponga a pensar dónde quisiera ver el museo dentro de cinco o diez años. ¿Qué se quisiera haber logrado? ¿Qué posición se querría tener en la comunidad, o en la zona de influencia o en el país? ¿Qué se querría estar haciendo el museo,

en ese momento? ¿Cuáles deberían ser sus usuarios? ¿Con qué valores organizativos debería estar trabajando?

La visión es un punto en el futuro: concreto, detallado, que todo el mundo puede ver. Es inspiradora. Es una bola de cristal. Es el retrato del museo funcionando de forma efectiva para realizar su misión. Describe al museo logrando lo que entendemos por éxito.


La visión es esencial en un proceso de cambio. En primer lugar, porque establece una dirección de futuro muy clara. Ayuda a estructurar el plan, en tanto que los objetivos estratégicos y específicos son una herramienta para adelantarla y hacerla realidad. En segundo lugar, porque motiva a la gente a trabajar en esta dirección. En toda situación de cambio hay que salir de la zona de confort, y quizás se necesitan sacrificios, pero si las personas creen en una situación futura que será mejor que la actual, estarán mejor dispuestas. En tercer lugar, porque ayuda a coordinar y alinear las diferentes áreas del museo, y también los grupos de interés. Es aspiracional y, por lo tanto, una buena manera de conseguir el compromiso y la implicación de las diferentes partes. Aporta claridad en las intenciones y en las prioridades y ayuda a construir marca y posicionamiento. Hay que comunicarla muy bien, para que motive a crear el futuro imaginado.

En resumen, una visión debe ser:

- **IMAGINABLE Y CONCRETA:** retrato de cómo seremos en un futuro. Vívda, descriptiva.
- **DESEABLE:** atractiva a los intereses de los grupos de interés.
- **MOTIVADORA:** suficientemente ambiciosa para forzar a salir de las rutinas.
- **APUESTA POR TENDENCIAS:** toma partido o aprovecha tendencias clave.
- **VIABLE:** alcanzable a largo plazo.
- **CENTRADA:** suficientemente clara para ofrecer guía en la toma de decisiones y motivar la acción.
- **COMUNICABLE:** fácil de explicar en cinco minutos.


La visión se puede definir con una mirada externa, de impacto social, o desde una perspectiva interna o institucional. La primera pone la atención en cómo el museo, siguiendo su misión, puede influir o impactar en las vidas de los visitantes y de los usuarios, o en cómo puede ayudar a cambiar la comunidad, la sociedad o el mundo. Explica qué conjunto de programas y servicios estará utilizando el museo para hacerlo. La segunda, la perspectiva institucional, puede centrarse en cómo debe cambiar el museo para alcanzar su misión, o poner la atención en aquello en lo que se quiere que el museo destaque como referente o líder. Puede hacer referencia también a las formas de relación internas o externas, o a la infraestructura, la tecnología o los recursos necesarios para avanzar la misión.

Dos ejemplos de texto de visión son los siguientes:



Mission
The mission of the Monterey Bay Aquarium is to inspire conservation of the ocean.

Vision: Inspiration and Action
Our mission is more urgent than ever before. Worldwide, the ocean is in peril, its wildlife and habitats threatened by an ever-increasing pace of human activity. We risk losing vital natural systems that sustain us all and are a source of livelihood and inspiration for humanity. We believe that humankind can turn this tide. We envision a world in which the ocean is healthy, and people are committed to protecting the integrity of Earth's life-sustaining natural systems. To make this vision a reality, we help people know more, care more and do more on behalf of the oceans. Our exhibits and programs introduce people from all walks of life to the wonders of the marine world, from Monterey Bay to the vast oceans beyond. As a leader in ocean conservation, we extend our impact by reaching beyond our walls to inspire the public and policymakers to act on behalf of the ocean.



Visión: los museos de Cataluña 2030
Expresa una ambición y un propósito compartidos por el Gobierno y por el sector.

En 2030...
Los museos de Cataluña preservarán el patrimonio y la memoria del país. Harán investigación, educarán y ofrecerán experiencias que inspiren y estimulen la curiosidad, el espíritu crítico, el aprendizaje y el disfrute. Proyectarán Cataluña al mundo y mostrarán el mundo a Cataluña. Estarán fuertemente implicados en la vida cultural, educativa, social y científica del país, serán bien valorados por amplias capas de la sociedad, que los considerarán relevantes y necesarios.
Como instituciones de servicio público participarán en la construcción de un nuevo país. Serán instrumentos de identidad, abordarán los grandes retos sociales, culturales y medioambientales, y actuarán como espacios de educación, de participación y debate, comprometidos para hacer una sociedad y un mundo mejores.

Sugerencias

- Formular una visión de futuro debe ser un ejercicio de la mente y del corazón, guiado por los sueños y no por las limitaciones del momento. Puede comenzar con la propuesta de una persona que escribe un relato, pero habrá que implicar a un grupo de gente para debatirla y enriquecerla, y para llegar a crear una visión compartida.
- Un ejercicio para empezar a pensarla puede ser el siguiente: en grupos pequeños, de dos o tres personas, escribir un texto narrativo corto sobre cómo se quisiera que fuera el futuro del museo dentro de cinco o diez años. Una historia concreta y positiva, con lenguaje evocador, que apele a los sentidos y las emociones, sobre lo que se querría que pasara en el futuro, aunque ahora no parezca posible. Como si fuera un artículo de prensa del futuro, publicado dentro de cinco años, que hable muy bien del museo, de las nuevas iniciativas que ha emprendido, de su impacto en la comunidad y del liderazgo de su equipo. ¿Cuál sería el titular? ¿De qué hablaría? Después habría que pedir *feedback* a otras personas, y ver cuáles son los consensos.
- Para llegar a una visión compartida también se pueden emprender procesos más complejos y participativos. Quizás son más factibles en organizaciones grandes, ya que pueden dedicar más recursos, pero son aplicables a todos. Se pueden utilizar cuestionarios y documentos de discusión para recoger opiniones, o se pueden hacer talleres creativos para visualizar la visión con grupos de personas, por ejemplo.

4. Reflexiones finales

Hasta aquí, los pasos descritos han cubierto la fase de investigación de la planificación estratégica, y la fase de definición del marco estratégico, parcialmente. La primera busca obtener un conocimiento profundo sobre el presente del museo y recoger el abanico más amplio posible de perspectivas y de ideas de los diferentes grupos de interés,

tanto internos como externos. La segunda está dedicada a pensar y decidir el futuro óptimo del museo y cómo llegar a él. Esta segunda fase se ha cubierto de manera parcial, con el abordaje de dos pasos decisivos en el proceso, dedicados a revisar el propósito o la misión, y a definir la visión de lo que el museo quiere llegar a ser, para avanzar y marcar una diferencia en el mundo de hoy. En el capítulo siguiente Olga López aborda los siguientes pasos, para definir los objetivos estratégicos y los objetivos específicos, así como la fase siguiente, para operativizarlos en un plan de acción.

De la parte tratada, destaco la importancia, a la hora de emprender la definición de la visión y la estrategia, de utilizar todo lo aprendido en la fase de investigación. Así se obtendrá una estrategia basada en los activos, coherente con los recursos disponibles, que aborde los temas críticos, satisfaga las necesidades de la comunidad, se adapte a las fuerzas de cambio y esté informada por las buenas prácticas y las tendencias museísticas. Todo esto hará que la argumentación de la necesidad del museo de crecer y desarrollarse sea creíble y convincente, y, por tanto, más fácil obtener los apoyos necesarios.

También subrayo la utilidad de un planteamiento de proceso inclusivo, porque refuerza la capacidad de cambio del museo y la posibilidad de llevar el plan a la práctica. Planificar no es fácil. No lo es el contexto, que está en constante cambio. No lo es el método, que es complejo. Pocos museos, además, disponen de las habilidades de liderazgo y de pensamiento estratégico que requiere. Hay prospectiva, colaboración, reflexión y diálogo en encuentros con gente muy diversa, flexibilidad y a la vez disciplina, un trabajo sistemático. Además, este futuro imaginado, concretado en la estrategia, pide salir de la zona de confort y aceptar lo desconocido, lo que también es difícil.

Sin embargo, si el proceso ha sido abierto y colaborativo, se habrá podido construir un consenso y un compromiso. Esto favorece esforzarse y dedicarle las energías después, ya que las personas

implicadas lo sentirán suyo. Además, aprenderán a pensar estratégicamente, a incorporar la planificación y la visión de conjunto, a trabajar de forma más transversal y colaborativa, a comprender lo que hace sostenible el museo. Un buen plan no se puede quedar en un cajón. Se debe considerar una prioridad. Se debe utilizar, actualizar y adaptar a las circunstancias cambiantes, e ir haciendo un seguimiento de los logros en un proceso de dirección y planificación estratégica continuada.

Bibliografía

- American Alliance of Museums (2012). *Developing a Mission Statement*. Alliance Reference Guide. Washington D. C.: American Alliance of Museums.
- American Alliance of Museums (2018). *Developing a Strategic Institutional Plan. Alliance Reference Guide*. Washington D. C.: American Alliance of Museums.
- Anderson, G. (1998). *Museum Mission Statements: Building a Distinct Identity*. Washington D. C.: American Association of Museums.
- Bryson, J. M.; Alstrom, F. K. (2005). *Creating and Implementing Your Strategic Plan: A Workbook for Public and Nonprofit Organizations*. 2ª ed. San Francisco: Jossey-Bass.
- Catlin-Legutko, C.; Klinger, S. (2012). *The small museum toolkit: Leadership, mission and governance*. Lanham: Rowman Altamira.
- Catlin-Legutko, C. (2008). *DIY Strategic Planning for Small Museums*. American Association for State and Local History. Technical Leaflet #242. <http://download.aashl.org/technical+leaflets/Tech+Leaf+242.pdf>.
- Durel, J. (2010). *Building a Sustainable Nonprofit Organization*. The AAM Press. American Association of Museums.
- Fischer, D.; Butler, L. (2004). *Strategic Thinking and Planning*. Washington D. C.: Museum Trustee Association.
- Fleming, D. (2006). «Leading the Modern Museum». *Study Series. 12. ICOM-INTERCOM*. Paris: ICOM. P. 30-32.
- ICOM-INTERCOM (2006). *Study Series núm. 12. ICOM-INTERCOM*. Paris: ICOM. http://archives.icom.museum/study_series_pdf/12_ICOM-INTERCOM.pdf.
- Janes, R. R. (2009) *Museums in a Troubled World. Renewal, Irrelevance or Collapse?* Nueva York: Routledge.
- Kotler, N.; Kotler, Ph. (1998). *Museum Strategy & Marketing: Designing Missions, Building Audiences, Generating Revenue & Resources*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Lord, B.; Lord, G. D. (1997). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel. Ariel Patrimonio Histórico. (5a ed. en castellano de 2010).
- Lord, B.; Lord, G. D. (2001). *The Manual of Strategic Planning*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Lord, G. D.; Markert, K. (2007). *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham, MD: Altamira Press.
- Lord, G. D.; Markert, K. (2012). *The Manual of Strategic Planning for Cultural Organizations*. Lanham, MD: Rowman & Littlefield.
- Merritt, E.; Garvin, V. (2005). *Secrets of Institutional Planning*. Washington D. C.: American Association of Museums. AAM Professional Education Series.
- Ministerio de Cultura (2005). *Criterios para la elaboración de un plan museológico*. Madrid: Ministerio de Cultura. <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/pm/pm.html>.
- Museums Australia (1998) *Strategic Planning Manual*. https://mgns.org.au/wp-content/uploads/2019/01/CAN_1998_Strategic_Planning_Manual_1.pdf.
- Sáez, F.; Rodríguez, S. (2009-2010). «La planificación de museos en España: evolución reciente». *museos.es*: 5-6, p. 262-287. Ministerio de Cultura y Deporte. Subdirección General de Museos Estatales. <http://www.culturaydeporte.gob.es/cultura/areas/museos/mc/mes/revista-n-5-6-2009-2010.html>.
- Suchy, Sh. (2004). *Leading with Passion: Change Management in the 21st-Century Museum*. Walnut Creek, CA: Altamira Press.
- Weil, Stephen E. (1999). «From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum». *Daedalus*, 128, 3: 229-258.

Figura 1. Sitio web del Plan de museos de Cataluña (2017), comunicación dirigida a los profesionales de los museos catalanes.

Planificar paso a paso. Apuntes metodológicos desde la experiencia¹

Olga López Miguel

Museóloga

1. Un poco de historia...

En el año 2008, el Museo Marítimo de Barcelona se encontraba en un momento especialmente relevante de su larga trayectoria. Se iniciaba la última fase de la restauración de las Reales Atarazanas de Barcelona, el complejo monumental que, junto al mar, alberga su sede casi desde el momento fundacional de este equipamiento museístico, en 1936 (García Domingo, 1996).

Se acababa de firmar el acuerdo institucional que permitiría la finalización de la restauración del conjunto arquitectónico, y de este modo el museo y el equipo técnico que lo formaba se preparaban para afrontar un reto que iba mucho más allá de una intervención sobre las piedras centenarias de las Atarazanas: se adentraba en la transformación de una institución museística con una larga trayectoria de servicio a la ciudadanía a través de la salvaguarda y la difusión de la cultura y el patrimonio marítimos.

Para el conjunto de profesionales que lo vivimos, ese momento fue el desencadenante de un proceso de cambio, el punto de partida de una especie de *refundación*, el minuto cero de una carrera que nos conduciría a la consecución de un nuevo Museo Marítimo de Barcelona, en consonancia con las exigencias y los retos de los museos del siglo XXI.

Los primeros pasos se habían dado, sin embargo, unos años antes; en cuanto a la museografía, durante los años noventa se sucedieron varios encargos con el fin de reformarla de forma inte-

gral, aunque no se materializaron, y tres remodelaciones parciales de la exposición permanente del museo, entre las que cabe destacar por su impacto y carácter innovador *La gran aventura del mar*. Fueron unos proyectos y unas intervenciones que configuraron una trayectoria sincopada que había que abordar desde la perspectiva de la globalidad y la temporalidad larga y no de la visión a corto plazo y la resolución de problemas de forma parcial.

Pero el desmontaje de la exposición permanente para proceder a la restauración del espacio que ocupaba en el sector central de las Atarazanas ofreció una oportunidad de oro para releer la temática y las colecciones del museo con una mirada nueva, construida desde la reflexión interna y el entorno cambiante, que ya había requerido esta transformación a través de varios medios, entre los que cabría destacar los llevados a cabo por el equipo de Mikel Asensio e Interpretart.

Así pues, el museo decidió ir un poco más allá y proponer una nueva lectura del programa arquitectónico del edificio y, sobre todo, de su imbricación con el contexto urbano, al tiempo que redefinía también una nueva relación de los visitantes con el conocimiento del medio marítimo y con los servicios que ofrecía como equipamiento cultural, plasmadas en el proyecto PUERTA-PUENTE-PUERTO, cuyos autores fueron los equipos BOPBAA Arquitectes (Josep Bohigas, Francesc Pla e Iñaki Baquero) y AV62 Arquitectos (Victoria Garriga y Toño Foraster).

El desarrollo de este nuevo proyecto museográfico constituyó un laboratorio excepcional. Permitted poner de manifiesto la necesidad de reformar estructuras en el seno de la organización para hacer frente no solo a coyunturas específicas sino a un nuevo paradigma que se estaba gestando: un museo que plantearía nuevos desafíos en cuanto a la viabilidad económica y a la sostenibilidad y que se relacionaría con su entorno en base a una visión que asumía los principios de participación, accesibilidad, proximidad y excelencia.

¹ Este capítulo recoge la descripción del proceso de planificación estratégica y las metodologías aplicadas en las fases ulteriores a las que se describen en el capítulo elaborado por Margarita Loran en el presente volumen. (Nota de la autora)

Esta toma de conciencia fue el desencadenante de una serie de procesos que se llevaron a cabo en paralelo a la configuración de la propuesta museográfica y que se centraron en la gestación de un cambio organizativo que intentaba adaptar las estructuras del museo a los nuevos ejes de actuación, trabajándose en dos vías diferentes.

La primera fue un nuevo plan organizativo, que se elaboró en 2010, conjuntamente con la empresa Deloitte, con el fin de identificar las áreas de mejora organizativa para alcanzar con mayor eficacia los objetivos estratégicos de la institución, y que contenía propuestas o alternativas de reorganización funcional de carácter pragmático, ya que tenían en cuenta el contexto del momento —la situación de la institución desde el punto de vista jurídico, la composición del staff en cuanto a número, categorías y perfiles profesionales— y, sobre todo, las necesidades previstas en el nuevo escenario que se perfilaba con la implantación de la reforma. El estudio, mediante un análisis detallado de la situación del momento, determinaba las necesidades organizativas requeridas para una buena conducción del proceso de cambio y reflexionaba sobre diversas alternativas de escenarios organizativos futuros, identificando oportunidades y obstáculos derivados de cada una de ellas. Las propuestas apuntaban hacia la restricción de las áreas gerenciales y de administración a los ámbitos que les eran inherentes; la reducción del spam de control en las áreas con niveles bajos de autonomía y la *horizontalización* de la organización como medio para eliminar los obstáculos para la coordinación y la colaboración; se proponía como alternativa una estructura más descentralizada, con un marcado empoderamiento de las áreas técnicas y la creación de una oficina de proyectos que coordinara los equipos creados *ad hoc* para el desarrollo de programas que se sucederían en el proceso de transformación.

La segunda línea de trabajo fue el desarrollo de un plan estratégico de gestión, un estudio realizado en 2012 por la empresa Transversal, con el fin de definir un modelo de gestión basado en

la búsqueda de una mayor eficiencia económica, cultural y de posicionamiento institucional, que se pretendía que aportara un mayor conocimiento de la institución, un cambio de mentalidad en el conjunto de la estructura, la mejora de las funciones culturales y la conciencia de las potencialidades de la institución. También debería aportar predictibilidad de escenarios futuros, indicadores e instrumentos de evaluación y la identificación de oportunidades de mejora.

Finalmente, se impulsó la elaboración de un plan estratégico 2014-2018. La finalidad de este plan era el establecimiento de las líneas estratégicas de acción para el período inmediatamente posterior a la inauguración de la nueva exposición permanente del museo, con el fin de extender la visión y los valores que se habían materializado en la propuesta museográfica —participación, innovación, accesibilidad, sostenibilidad y proximidad— al conjunto de los ejes de actuación del museo.

Y así empezó la aventura...

2. Los primeros pasos

La planificación estratégica tiene mucho de desafío y aventura. Nos fuerza a adentrarnos en un terreno que a menudo está lejos de nuestra zona de *confort*, nos obliga a afrontar nuestra realidad, diseccionarla con espíritu crítico liberado de ideas preconcebidas, sin ocultar debilidades, con un cierto distanciamiento y de forma abiertamente sincera. Todo un reto.

Por este motivo es fundamental el compromiso del conjunto de la organización y de sus máximos responsables. Un proceso como este, que por momentos puede resultar *traumático*, debe contar con el apoyo de todas las personas que participan en él, que deben asumir ciertas reglas del juego (el respeto a la discrepancia, la aceptación de la crítica constructiva, la necesaria actitud proactiva, abierta y participativa).

Con todo ello, sin embargo, no es suficiente. Son claves un buen acompañamiento, una base

metodológica sólida y el afán colectivo de alcanzar las aspiraciones expresadas en la visión de la organización. Del mismo modo, es fundamental determinar el alcance de la planificación. A menudo los planes estratégicos aspiran a dibujar una hoja de ruta del conjunto de la organización para llegar a materializar la imagen ideal del equipamiento y las políticas que desarrolla, y, en consecuencia, abarca toda la institución.

Pero la planificación estratégica es, esencialmente, un método para facilitar la toma de decisiones, fundamentalmente a medio y largo plazo; es «la concreción metodológica de una forma de analizar la realidad y orientarse hacia el futuro: conocer cómo somos para decidir, entre las diferentes posibilidades de evolución que tenemos, cómo queremos ser una vez transcurrido un período determinado de tiempo y hacer lo que hay que hacer para alcanzarlo de la forma más adecuada a nuestros intereses» (Bonet, s.d. b: 3).

En consecuencia, en tanto que metodología, es aplicable a cualquier línea de actuación de la institución que queramos repensar; cualquier ámbito de trabajo de nuestro equipamiento puede ser sometido a un proceso en el que, a partir de un diagnóstico, determinamos una serie de objetivos coherentes con un escenario de futuro posible y deseado, y diseñar las diferentes vías a seguir para alcanzarlos. En el caso del Museo Marítimo de Barcelona, la elaboración del plan estratégico respondía a la necesidad de afrontar el reto de gestionar la primera etapa de una trayectoria que debía verse impactada por la transformación física y conceptual del equipamiento.

Los primeros pasos consistieron en constituir un equipo humano que impulsara y formalizara el plan estratégico. Se formó un equipo de trabajo dedicado a conducir el proceso en el que participaría el conjunto de la organización, a velar por el rigor metodológico y redactar los documentos que recogerían el proceso e incluirían sus conclusiones. En el caso del Museo Marítimo de Barcelona, la complejidad de la organización y las dimensiones del equipo humano permitieron

asignar a dos personas que, de forma exclusiva, se dedicaron a la conducción del proceso y que contaron con el acompañamiento de una persona ajena al museo, que aportó conocimientos expertos sobre la aplicación de las metodologías de planificación estratégica que se querían adoptar.

Constituido el equipo nuclear de trabajo, la primera tarea consistió en determinar el alcance del plan estratégico, es decir, en qué líneas de actuación del museo se quería incidir mediante la planificación estratégica. Para ello se definieron los *ejes estratégicos* del plan.

Para afrontar esta primera tarea se disponía de la información contenida en los mencionados estudios de Deloitte y Transversal, y de otro, encargado al equipo Ros D&P en 2009, que consistía en un diagnóstico del entorno y una propuesta de estrategias de desarrollo del nuevo MMB. Atendiendo a la información contenida en los informes de que se disponía, se establecieron cinco ejes estratégicos:

- *La acción patrimonial*, a través de la generación o la revisión de las políticas relacionadas con la gestión del patrimonio (adquisiciones, documentación, conservación preventiva, restauración, gestión de fondos y colecciones). En algunos casos, se trataba de una actualización de políticas ya definidas, en vista de los cambios de los últimos años y de los que se preveían en el futuro inmediato.
- *La difusión y la interacción*, entendiendo este campo como la relación con los públicos del museo atendiendo a las necesidades planteadas por diferentes inteligencias y habilidades. También en este campo se habían llevado a cabo ya algunas experiencias de sistematización que se estaban sometiendo a revisión a la vista del nuevo escenario que se dibujaba tras la inauguración de un museo que tenía que abrir las puertas de nuevo en 2014.
- *La educación y el conocimiento*, mejorando las dinámicas impulsadas en los años previos.

La acción pedagógica y la investigación habían sido dos campos de atención prioritaria del equipo técnico; los resultados se habían traducido en la fidelización de la demanda, la creación de estructuras de cooperación con universidades y otras instituciones, y el reconocimiento del museo como centro de investigación. El reto consistía en consolidar y ampliar las actuaciones desarrolladas hasta el momento, situando el patrimonio y la cultura marítima en el centro de todos los programas desarrollados por la organización.

- *El territorio y la sociedad*, a través de la potenciación del rol del museo como bisagra entre la ciudad y el mar; ampliando la influencia en el entorno urbano inmediato y reforzando el liderazgo que ejercía desde hacía años en las redes de cooperación nacionales e internacionales. Igualmente, se querían fortalecer las líneas de actuación ya iniciadas en materia de responsabilidad social y proximidad, que habían recibido el reconocimiento público y habían posicionado el museo como referente.
- *La excelencia*, tanto en los procesos como en los productos; los esfuerzos desarrollados en este campo deberían conducir a la potenciación de la eficiencia de la estructura de la organización, tanto en lo que hiciera referencia a los circuitos y procesos de trabajo técnico como a los productos relacionados con la propia esencia del museo, el conocimiento y su difusión.

Cabe decir que cada organización debe determinar los ejes estratégicos de su plan estratégico en función de los propósitos que pretende alcanzar al iniciar este proceso. Sin embargo, si se quiere diseñar una actuación sobre el conjunto integral de la organización, se cuenta con una muy buena guía para hacerlo en la memoria metodológica elaborada por el CoNCA para la evaluación estratégica de los equipamientos nacionales (Auladell, 2014, 41-46). Es cierto que esta clasificación ha sido definida con el fin de evaluar las organizaciones, pero puede resultar útil a la hora de categorizar el conjunto de líneas

de trabajo que a menudo encontramos y proporciona una ontología aplicable a cualquier equipamiento, independientemente de su complejidad y dimensión.

Los ejes estratégicos definidos en este caso se agrupan en dos categorías: los llamados ejes de eficiencia o de optimización de la gestión, y los ejes de eficacia o de logro de objetivos. Dejando de lado el criterio de clasificación establecido, que está, como es evidente, directamente relacionado con la finalidad evaluadora de la propuesta, si se repara en los ámbitos de trabajo definidos, estos podrían constituir una buena propuesta de definición de ejes estratégicos para una planificación integral.

Los primeros, los ejes de eficiencia o de optimización de la gestión, agrupan ámbitos relacionados con la gestión del equipamiento, en los que el rendimiento de las diversas operativas y actividades adquieren una importancia capital. Son la gobernanza y la coordinación institucional; la economía, la financiación y la gestión del gasto de la institución; su estructura organizativa y la interacción con el sector cultural más cercano al equipamiento; las actividades y los públicos destinatarios, y el paradigma digital, entendido como la implantación de la digitalización en la generación, gestión y transmisión de productos y servicios.

Los ejes de eficacia o de consecución de objetivos se establecen para medir el grado de éxito en la ejecución y el resultado obtenido en relación con los propósitos establecidos en la creación de la organización, y por los que ha recibido el apoyo de sus impulsores y máximos responsables. Los ámbitos de trabajo o ejes estratégicos que se establecen en esta categoría son la cohesión social —que agrupa las actuaciones referentes al acceso a la cultura, a la diversidad cultural, a la cohesión social y a la integración cultural—; la educación —que reúne la acción dirigida a la mejora de la capacidad receptiva, reflexiva y crítica de la ciudadanía—; la internacionalización —la capacidad de proyección del equipamiento

y la apertura y permeabilidad en relación con las expresiones foráneas—, y la excelencia, relacionada con conceptos como la innovación, la gestión de calidad, el reconocimiento y el valor social del equipamiento o el prestigio intelectual y científico.

Sea cual sea la clasificación que se establezca, definir los ejes estratégicos resulta fundamental para la ordenación de la reflexión y para el control de calidad del proceso que se emprende. Generalmente, esta tarea corresponde al equipo directivo que impulsa la iniciativa del plan estratégico, pero la participación del equipo técnico de la organización es del todo necesaria: se suele llevar a cabo mediante sesiones conjuntas de trabajo en cuyo transcurso se analiza la situación actual para conocer y acotar la necesidad y el alcance del cambio, iniciándose el proceso de recogida de información.

Los productos que se obtienen al final de esta primera etapa del proceso, además de la propia definición de los ejes estratégicos que articularán el plan, son una serie de *fichas descriptivas* en las que se reúne la información más relevante de los ámbitos de trabajo, tanto de carácter cuantitativo como cualitativo, que permitirá verificar las observaciones contenidas en el diagnóstico de la organización que se trabajará mediante la herramienta DAFO.

Las fuentes consultadas para su elaboración son diversas: para apoyar el análisis de factores internos de la organización es fundamental recopilar los estudios previos que haya generado la institución —planificaciones y proyectos previos—, las memorias y los informes de gestión; presupuestos, balances e informes financieros, y trabajos relativos a procesos, procedimientos internos y manuales de funciones. Es igualmente necesaria toda información relevante sobre el contexto de la organización, estadísticas del sector y otros materiales que ayuden a contextualizar las actuaciones relevantes del equipamiento en el periodo de tiempo anterior al momento de inicio de los trabajos que se determine, teniendo

en cuenta la disponibilidad de datos que puedan ser comparables y parametrizables de forma coherente y fiable.

3. La diagnosis, pilar fundamental de la planificación estratégica

Conocer la organización a fondo, analizarla y extraer conclusiones son acciones esenciales en el proceso de planificación estratégica. El *análisis estratégico* es el proceso mediante el cual se identifica, se investiga y se analiza la información clave —recogida en la fase que se acaba de describir— para definir las estrategias de futuro. Esta definición podría inducir a pensar que el análisis por sí solo puede definir una alternativa de acción más eficiente y eficaz, sin necesidad de un proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos de la materia como Lindblom (1991) han señalado que esta presunción implicaría que el análisis se caracteriza por:

- La univocidad de las conclusiones o los resultados del análisis estratégico.
- Su fiabilidad teniendo en cuenta que está fundamentada en conceptos y teorías científicos, y porque incluye todos los datos descriptivos de la realidad.
- El equilibrio perfecto entre los intereses y los valores de todo el horizonte destinatario de las actuaciones de la organización.
- La suficiente inversión de recursos y tiempo para analizar toda la realidad.
- La identificación exacta del/los problema/s y de las necesidades de los destinatarios y usuarios de los servicios que se evalúan.

Pero estas características no se cumplen rigurosamente y, por tanto, debe entenderse el análisis estratégico «como un instrumento de apoyo que permitirá estudiar los aspectos clave para el desarrollo de la misión y la visión de la organización y de las políticas públicas derivadas» (Bonet, s.d. a: 3).

Uno de los instrumentos fundamentales para llevar a cabo este análisis es la *herramienta DAFO*. Se trata de un instrumento de análisis estratégico que sirve para determinar los factores internos y externos que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y dificultar (debilidades y amenazas) el desarrollo de un proyecto, y permite disponer de un elemento para la toma de decisiones basado en un estudio detallado de la situación —punto de partida que afecta al proyecto.

Las *fortalezas* son los factores internos de una organización que pueden facilitar la obtención de buenos resultados o convertirse en una ventaja competitiva; representan sus potencialidades y se asocian a determinadas características, positivas, que permiten alcanzar los objetivos que se fijen en el proyecto.

Las *debilidades* son aquellas características de la organización que la sitúan en una posición de desventaja para alcanzar los objetivos deseados, que pueden limitar la buena marcha y la capacidad de actuar: limitaciones, obstáculos, barreras internas que cortan el desarrollo y que es necesario eliminar o reducir.

Las *oportunidades* se pueden definir como aquellos factores del entorno que pueden representar para la organización una ventaja o una posibilidad para mejorar el funcionamiento, la rentabilidad y los resultados de la institución, ya que potencian las fortalezas y permiten explotarla al máximo.

Las *amenazas*, por el contrario, son aquellos elementos del medio, externos a la institución, que pueden afectar negativamente a la consecución de los propósitos planteados, convirtiéndose en obstáculos o riesgos que habrá que identificar, neutralizar o eludir.

La realización de un DAFO puede resultar una tarea notablemente compleja, por lo que resulta de mucha utilidad identificar los aspectos que analizaremos en cada uno de los ejes estratégicos que hemos determinado para el plan estratégico que se está elaborando. El establecimiento de

dimensiones de análisis ayuda a clasificar y ordenar las observaciones que verteremos en este instrumento de análisis. A título orientativo, para las fortalezas y debilidades, las dimensiones de análisis que se establecieron en el plan estratégico del Museo Marítimo de Barcelona fueron:

- Recursos humanos. Análisis de la estructura jerárquica y funcional de puestos de trabajo, las competencias profesionales necesarias para desarrollarlos, así como los perfiles profesionales y las habilidades y capacidades del personal que los ocupa.
- Recursos económicos. Análisis de la disponibilidad económica para asumir las deudas contraídas, así como para llevar adelante proyectos en cada uno de los ejes. Dentro de esta dimensión se incluirán las limitaciones de gastos que existen o las obligaciones de gasto. Asimismo, se incluye la existencia o no de patrocinadores.
- Recursos materiales. Análisis de las infraestructuras, los equipamientos informáticos y de software disponibles, los medios y las herramientas existentes para desarrollar las funciones del museo.
- Procesos de trabajo. Análisis de los servicios que se ofrecen a la ciudadanía y cómo se prestan, incluyendo no solo la atención al público sino los procedimientos internos de trabajo.
- Resultados alcanzados. Análisis de los éxitos obtenidos, los temas críticos del pasado, los retos no alcanzados y las dificultades que limitaron la acción y que pueden afectar el presente y el futuro del museo.
- Sistemas de coordinación. Análisis de los mecanismos de *cooperación* entre ámbitos, entre puestos de trabajo y entre niveles organizativos (reuniones de trabajo, grupos de trabajo, etcétera); se incluyen los sistemas de comunicación internos que favorecen el trabajo dentro de la institución.

- Sistemas de seguimiento y evaluación. Análisis de la existencia de instrumentos de seguimiento de la acción y la evaluación de los resultados alcanzados.

En cuanto a las amenazas y oportunidades, se definieron las siguientes dimensiones de análisis:

- Marco institucional. Análisis del marco normativo que afecta al museo y de las políticas, estrategias, planes de acción existentes o previstos por parte de los organismos públicos internacionales, estatales y autonómicos.
- Economía. Análisis de la incidencia sobre el museo de la evolución económica del territorio donde se ubica (reducción de ingresos, posibilidades de ampliar ingresos mediante subvenciones, etcétera).
- Territorio. Análisis de las potencialidades y/o limitaciones derivadas de la ubicación del museo, desde una perspectiva local (accesibilidad al barrio, movilidad, espacio para ampliaciones, etcétera) como desde una perspectiva estatal-internacional (conexiones con otros territorios con museos semejantes, etcétera).
- Sociedad. Análisis del tejido social que envuelve el museo, desde la pirámide poblacional hasta el tejido asociativo.

Hay que señalar, sin embargo, que las dimensiones de análisis para evaluar el entorno de las organizaciones se pueden clasificar también siguiendo otras categorías:

Análisis externo del macroentorno (PEST), mediante estas variables:

- Político-legales: factores políticos y legislativos que regulan el sector y el entorno en el que se mueven, fiscalidad o aspectos financieros.
- Económicas: factores de carácter económico y financiero que influyen en la oferta de servicios o el consumo de productos.
- Socioculturales: factores relacionados con patrones socioculturales, educativos o sistemas de valores.

- Tecnológicas: factores relacionados con la inclusión de tecnologías en los sistemas productivos y de consumo.

Análisis externo del microentorno:

- La competencia potencial (nuevos competidores y/o productos sustitutivos).
- La competencia actual (la situación del sector, el posicionamiento, la diferenciación respecto de la competencia).
- La capacidad de influencia de la audiencia (demanda concentrada o dispersa, hábitos de consumo, conocimiento de la oferta o modas).

La decisión sobre quién debe conducir un proceso de análisis estratégico es vital para la calidad del proyecto que se quiere desarrollar. En organizaciones con dimensiones medianas y grandes —en términos de recursos humanos—, se tiende a recurrir a los equipos internos, preferiblemente acompañados de expertos que garantizan el rigor metodológico con el que hay que llevar a cabo todas las etapas de la planificación. El equipo de análisis debe reunir los elementos de la organización que, por su capacidad, por sus conocimientos y por su experiencia, sean capaces de analizar de la manera más precisa posible los datos cuantitativos y cualitativos aportados por la documentación. En consecuencia, es fundamental identificar a los agentes internos de la institución que conocen mejor la estructura, el funcionamiento, la trayectoria, los medios y los resultados que se han obtenido hasta el momento y, por tanto, que pueden dibujar una imagen de la institución tan fiel a la realidad como sea posible.

A este equipo hay que sumarle, en un proceso de información cualitativa, otros elementos que aporten datos especialmente significativos mediante visiones diversas sobre las realidades que se están analizando: pueden ser agentes de la organización que hayan sido relevantes en momentos puntuales, o usuarios de los servicios que se evalúan. En cualquier caso, hay que ser conscientes de que la *participación* dota de valor

añadido al análisis y las estrategias de acción que se diseñarán ya que, a partir de sus aportaciones, tanto la capacidad diagnóstica como la identificación de iniciativas y la viabilidad de implementación se ven enormemente enriquecidas.

¿Qué técnicas se pueden aplicar para canalizar esta participación? El abanico es bastante amplio: desde sesiones de trabajo grupales, aplicando dinámicas de creatividad y participación como la lluvia de ideas, el *brainwriting*, los «seis sombreros para pensar» o el meta plano, hasta entrevistas en profundidad, encuestas o, incluso, técnicas de participación mediante la aplicación de nuevas tecnologías.

En cualquier caso, a la hora de abordar el análisis estratégico es fundamental plantearse las preguntas correctas. A modo de ejemplo, para identificar las fortalezas es útil plantearse cuestiones como:

- ¿Qué ventajas tiene nuestra organización respecto de la competencia?
- ¿Qué saber específico poseen nuestros recursos humanos?
- ¿Qué hace bien nuestra organización?
- ¿Qué aspectos de nuestra organización son innovadores?

En los casos de las debilidades, podemos responder preguntas como:

- ¿Qué hacemos peor que nuestra competencia?
- ¿En qué procesos no somos eficientes?
- ¿Qué dificulta nuestra adaptación al cambio?
- ¿Qué innovaciones no hemos incorporado a nuestra organización?

En cuanto a los factores externos, podemos identificar las oportunidades preguntándonos:

- ¿Qué tendencias favorables presenta nuestro entorno?
- ¿Qué demandas de nuestros públicos no están cubiertas por la competencia?

- ¿Qué cambios legislativos o políticos que se han producido pueden favorecer a nuestro sector?
- ¿Qué hábitos de consumo se prevén que puedan favorecer a nuestro sector?

Del mismo modo, las debilidades responderán a cuestiones como:

- ¿Qué cambios se prevén en los hábitos de consumo que reducen nuestra demanda?
- ¿Qué tendencias geográficas van en contra de nuestro sector?
- ¿Cuál es la situación económica que pueda afectar negativamente a nuestro sector?

Algunos consejos para hacer un DAFO

- Intenta ser realista. No vale la pena que nos engañemos.
- Define con claridad el objetivo en relación con el que se realiza el análisis DAFO. Esto ayudará tanto al análisis como a la toma de decisiones.
- ¿Tienes problemas localizando tus fortalezas y tus debilidades? Haz una lista con las características fundamentales de tu centro y probablemente encontrarás aquí tus fortalezas y debilidades.
- Piensa también en cuáles son las debilidades y fortalezas que otros ven en ti (usuarios, administración, compañeros y compañeras de otros centros); quizás no sean totalmente ajustadas, pero pueden darte pistas para el análisis.
- Para localizar oportunidades, puedes intentar pensar cuáles son las fortalezas de tu equipamiento y si estas conducen a alguna oportunidad, o bien si eliminando o reduciendo alguna debilidad abren nuevas oportunidades en el futuro.

- A veces puede ser útil empezar por los aspectos positivos (fortalezas-oportunidades).
- ¿Se pueden demostrar tus enunciados? Que un enunciado sea verificable es un signo de calidad del análisis DAFO.
- Comienza por una lluvia de ideas, pero termina el análisis priorizando cada factor como paso previo al diseño de estrategias de trabajo.
- El DAFO no es una predicción sobre el futuro basado en el pasado o el presente, es simplemente un análisis para ayudarnos a definir estrategias de trabajo, que deberán ser posteriormente evaluadas.
- En el debate sobre cuáles son las amenazas y las debilidades de un equipamiento puede ser que se traten aspectos delicados de la vida de la organización; será necesario un buen ambiente previo, mucha confianza, tolerancia y respeto para que el diálogo se pueda establecer libre y satisfactoriamente.

Una vez se dispone del DAFO, la última tarea a llevar a cabo durante la fase de diagnóstico de la organización o del ámbito de trabajo en torno al cual gira el plan estratégico que se está

impulsando es *identificar y priorizar los retos* a los que nos enfrentamos, es decir, las debilidades y las amenazas más relevantes. Generalmente, esta tarea se realiza en el marco de una mesa de trabajo eminentemente directiva, en la que puede participar, además, el equipo responsable de la conducción del proyecto.

La herramienta fundamental para llevar a cabo esta etapa de la planificación estratégica es la *matriz de priorización*, que permite ordenar los retos identificados según el impacto y el esfuerzo que supone hacerles frente.

Concretamente, se toma en consideración el *impacto*, tanto interno como externo, de cada reto, en términos de la definición del valor y el coste público, los beneficios y los costes para los destinatarios de los productos y servicios de la organización, y, internamente, la viabilidad o imposibilidad de la organización para encararlo. Para hacer esta valoración será necesario revisar principalmente la misión, la visión y los valores de la institución, y las fortalezas y debilidades que se han consignado en el DAFO.

La otra variable a tener en cuenta es el *esfuerzo* para superar o mantenerse ante el reto en términos de inversión de recursos humanos, materiales y económicos, y de valoración social. Para llevar a cabo esta valoración se tendrán que revisar las fortalezas y las oportunidades que disponemos. Los gráficos 1 y 2 sintetizan la mecánica de priorización a adoptar y el resultado obtenido después de esta.

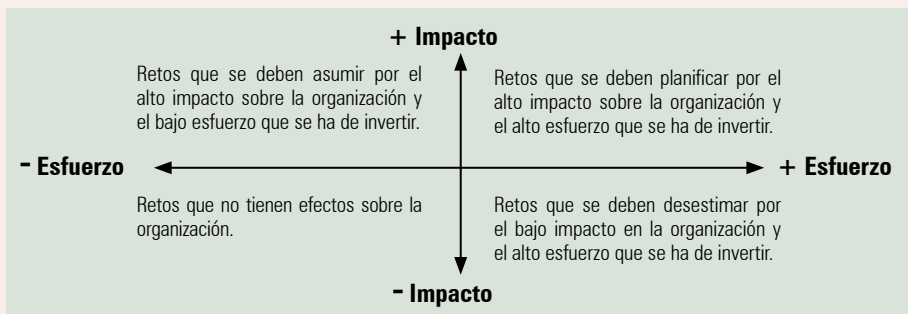


Gráfico 1. Matriz de priorización

	Impacto sobre la organización		Esfuerzo por la ejecución	
Reto 1	· Directo. Hace referencia a un impacto elevado en el conjunto de la organización		· Elevado	
	· Indirecto. Se trata de un impacto medio en el conjunto de la organización		· Medio	
	· Nulo. En este caso, no tiene demasiado efecto en el conjunto de la organización		· Bajo	
Reto 2				
Reto 3				

Gráfico 2. Matriz de priorización

Llegados a este punto del proceso, el análisis estratégico que se ha llevado a cabo nos permite establecer los objetivos estratégicos que desarrollan la misión y la visión definidas, y servirán igualmente para definir los objetivos operativos del proyecto, ya que ponen en relación evidencias singulares y muy concretas de la situación del museo.

4. Definir la estrategia, una fase clave

Los *objetivos estratégicos* son los resultados específicos a medio plazo que la organización busca alcanzar mediante el esfuerzo intencional y en el contexto de los retos que ha puesto de manifiesto el DAFO y del horizonte que hemos definido en la visión.

Los objetivos estratégicos marcan hitos parciales en el marco del objetivo general —visión—, que corresponden normalmente a diferentes ámbitos de trabajo dentro de la organización, pero que son claves para lograr la imagen de la institución proyectada en el futuro, de la manera

deseable, es decir, de acuerdo con los valores de la organización.

También proporcionan coherencia en el proceso de toma de decisiones, indican las prioridades de la organización y presentan la base para la selección de estrategias.

Cuando analizamos en profundidad el DAFO y los retos identificados debemos considerar que:

- Las oportunidades que presenta el entorno sobre aspectos, factores o componentes de la organización que se han definido como fortalezas, hay que interpretarlas como *potencialidades* sobre las que hay que orientar la definición de los objetivos estratégicos, ya que representan áreas donde tenemos las capacidades de generar importantes beneficios para la organización.
- Las oportunidades que presenta el entorno sobre aspectos que son considerados como una debilidad de la organización representan *retos* de la misma, ya que existen las condiciones en el exterior que permiten afrontar las

debilidades, tanto para superarlas como para paliarlas, de tal forma que se podrían llegar a eliminar o disminuir sus aspectos negativos.

- Las amenazas que presenta el entorno sobre las fortalezas de la organización representan *riesgos* para estas, ya que pueden afectar a sus efectos positivos, por lo que hay que tomar decisiones que apuntan a poner en marcha medidas que permitan proteger las fortalezas y blindarlas de los efectos nocivos que las amenazas pueden tener sobre estas.
- Las amenazas que impone el entorno sobre los aspectos considerados como debilidades de la organización corresponden a la situación más compleja porque representan *limitaciones* sobre las opciones de decisión; estas quedan circunscritas a cuestiones relacionadas directamente con la supervivencia de la organización y con el control, en la medida de lo posible, de los perjuicios que plantea la situación.

Teniendo presentes estas premisas, la definición de estrategias debe ir dirigida a:

	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	Utilizar las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Utilizar las fortalezas para evitar las amenazas
Debilidades	Utilizar las debilidades para aprovechar las oportunidades	Reducir al mínimo las debilidades y evitar las amenazas

Las *estrategias de crecimiento o de potenciación* son aquellas que buscan mejorar la situación actual, es decir, las que usan las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno. En ellas predominan las acciones enfocadas a explotar las oportunidades y mantener o reforzar las fortalezas.

Las *estrategias de mejora* buscan superar las debilidades de la organización para poder aprovechar

las oportunidades del entorno. Son estrategias de reorientación que aspiran a transformar la situación haciendo cambios que eliminan nuestras debilidades y crean nuevas fortalezas. En este tipo de estrategias predominan las acciones enfocadas a corregir debilidades y explotar oportunidades.

Las *estrategias preventivas* están dirigidas a evitar que empeore nuestra situación actual, es decir, minimizar los efectos negativos de las amenazas aprovechando nuestras fortalezas. En consecuencia, las acciones que se definen en este marco tratan de afrontar las amenazas del entorno y consolidar las fortalezas de la institución.

Finalmente, las *estrategias de atención preferente*, también llamadas *de supervivencia*, buscan eliminar los aspectos negativos, tanto internos como externos, que nos perjudican. En este tipo de estrategias predominarán las acciones dirigidas a corregir las debilidades y las amenazas.

Las preguntas clave para definir estrategias

Para definir una estrategia de crecimiento, la pregunta clave es:
Si potenciamos la fortaleza F1, F2, F3... ¿en qué medida podemos aprovechar mejor la oportunidad O1, O2, O3...?

Para definir una estrategia de mejora, la pregunta clave es:
Si podemos cambiar la debilidad D1, D2, D3... ¿podremos aprovechar mejor la oportunidad O1, O2, O3...?

Para definir una estrategia preventiva, la pregunta clave es:
Si potenciamos la fortaleza F1, F2, F3... ¿podremos neutralizar la amenaza A1, A2, A3?

Para definir una estrategia de atención preferente, la pregunta clave es:
Si podemos cambiar la debilidad D1, D2, D3... ¿podremos neutralizar los efectos de la amenaza A1, A2, A3?

La definición de los objetivos estratégicos es una tarea, dentro del proceso, que recae en el equipo directivo de la organización, que trabaja a partir de los datos obtenidos mediante los procesos participativos que se han llevado a cabo durante la fase de diagnóstico. En el caso de organizaciones complejas, si se ha constituido un equipo redactor del plan estratégico, este puede elaborar una propuesta de objetivos estratégicos que, naturalmente, deberá ser validada por la dirección. Pero también hay que contar con el compromiso del conjunto de la institución, y por ello resulta fundamental la presentación de estos objetivos, su debate y su asunción colectiva, dado que definen un horizonte a medio y largo plazo que habrá que alcanzar con la participación y el compromiso de todos.

Igualmente, hay que tener en cuenta que el número de objetivos estratégicos definidos para cada uno de los ejes estratégicos que abarca el plan debe ser bastante limitado (1-3); por tanto, hay que formularlos de forma lo bastante genérica para abarcar retos más concretos que operen en la misma dimensión.

Definición de objetivos estratégicos

A modo de ejemplo, en el plan estratégico del Museo Marítimo de Barcelona, concretamente en el eje estratégico de difusión e interacción, se identificaron los siguientes retos u oportunidades de mejora:

- Fortalecer el valor de marca del MMB.
- Aumentar la eficacia y el impacto de las acciones de comunicación del museo.
- Mejorar la presencia del MMB en los entornos digitales.
- Establecer una nueva interacción con las audiencias a partir de la innovación de mensajes, lenguajes y formatos.
- Mejorar la interacción con las audiencias mediante el análisis y el diseño de nuevas estrategias de difusión.

- Renovar la oferta expositiva y de actividades aprovechando las potencialidades de la nueva museografía.
- Racionalizar el uso de los espacios para dar cabida a todas las actividades y acciones desarrolladas desde el MMB.
- Ampliar el espacio de trabajo aprovechando las nuevas instalaciones disponibles.

El objetivo estratégico, a la vista de estos retos, se formalizó de este modo:

- Proyectar el nuevo MMB entre el público catalán, español e internacional utilizando todos los canales disponibles, para garantizar la interacción que permitirá enriquecer los mensajes y adecuar los formatos.

5. La materialización de las estrategias: los objetivos operativos

En el proceso de planificación estratégica, la concreción de nuestras aspiraciones en términos temporalizados y cuantificables, que guiará la acción y, por tanto, se desplegará en unidades de programación, se lleva a cabo mediante la definición de los *objetivos operativos*. Se pueden definir como la expresión de los resultados que la organización pretende alcanzar en un tiempo determinado. También conocidos como objetivos SMART, deben tener las siguientes características:

S *e***Specificos**: Es decir, concretos y referidos a aspectos controlables del proyecto. Por lo tanto, deben ser definidos de forma clara y precisa, para poder conocer sus implicaciones.

M *edibles*: Deben poder expresarse con un índice numérico, ya que deberán ser evaluados mediante indicadores. Hay que recordar que, en gestión de calidad, se dice que «lo que no se puede medir, no se puede mejorar».

A Alcanzables: Los objetivos no pueden ser idealistas, ya que esto desmotiva y hace que los equipos se cuestionen el sentido de su esfuerzo. Ahora bien, tampoco pueden ser fácilmente realizables, porque entonces no conllevará mérito alcanzarlos. Esto tampoco motivará al equipo.

R Relevantes: Entre todos los objetivos posibles vinculados a una visión y una misión del proyecto, se seleccionarán aquellos que realmente indicarán si el resultado final es lo que se quiere. Controlar objetivos no relevantes implica dedicar un tiempo innecesario.

T Temporalizados: Todos los objetivos deben estar acotados temporalmente y se indicará cuál es el plazo que se tiene para conseguirlos, de acuerdo con la disponibilidad de recursos y con los efectos que se quieren conseguir.

Los objetivos operativos deben ser, igualmente, *asumidos por el conjunto de la organización*, ya que tienen que generar el compromiso de todos los que han de influir en el logro, y *programables*, dado que deben contar con una planificación que identifique proyectos y actuaciones, calendarios y recursos necesarios.

Los objetivos operativos responden a la siguiente clasificación:

- **Resultados/Impacto:** dirigidos a provocar un cambio en el lugar de acción del ámbito de trabajo.
- **Estructura:** se dirigen a la optimización del uso de los recursos disponibles, internos a la organización.
- **Proceso:** para incidir sobre la secuencia de acciones, los sistemas de coordinación y colaboración, y las actividades realizadas por el ámbito y que impactan en el marco de acción.

La definición de objetivos operativos debe ser una tarea participativa y creativa. Para conseguir

una formulación que responda a estas características es fundamental aplicar una metodología dinámica. En consecuencia, se suelen establecer mediante sesiones de trabajo en grupo, con miembros de los diferentes colectivos del equipo humano implicados directa o indirectamente en el eje estratégico del plan que se trabaja en la sesión, en las que se aplican técnicas de trabajo como la lluvia de ideas. Al final de la sesión se han tenido que definir los objetivos operativos que responden a cada objetivo estratégico, haber establecido una priorización y haber identificado los indicadores que permitirán su evaluación. Finalmente, el equipo de redacción del plan realiza una reformulación para afinar la coherencia respecto al conjunto de las formulaciones y agruparlos en unidades de programación.

La clave de éxito en esta fase es la *correcta formulación de los objetivos*, atendiendo a las características que han de observar, y su *priorización*, porque hay que ser conscientes de las capacidades de la organización, los recursos disponibles y la viabilidad de las propuestas. En cuanto a la formulación, deberá contener una descripción detallada de lo que se quiere alcanzar, tendrá que incluir una unidad de medida y una temporalización.

Para priorizar los objetivos operativos que se formulan en el transcurso de la sesión de trabajo, se pueden adoptar diversas técnicas, basadas en la aplicación de los siguientes criterios:

- **Criticidad** de la acción que supera un reto clave en términos de urgencia para la organización.
- **Viabilidad** para alcanzar la acción en términos de capacidad de la organización (económica, material y humana).
- **Oportunidad** para lograr la acción con mayor facilidad, para tener una posibilidad alta de obtener recursos económicos, apoyo social, institucional y político, y la motivación y participación de los agentes que deben intervenir.

La valoración de cada uno de los objetivos operativos se puede formalizar mediante el establecimiento del nivel de estos factores para cada objetivo (alto, medio, bajo), conformando un cuadro como este:

	Criticidad	Viabilidad	Oportunidad
Objetivo operativo 1	Alta	Alta	Alta
Objetivo operativo 2	Media	Media	Media
Objetivo operativo 3	Baja	Baja	Baja

Se deberán valorar cuantitativamente los resultados obtenidos para ordenar las acciones. Se emplearán escalas, como muestra el siguiente cuadro:

Criticidad	Viabilidad	Oportunidad
Alta +3	Alta +3	Alta +6
Media +2	Media +2	Media +4
Baja +1	Baja +1	Baja +2

Los objetivos operativos obtendrán una puntuación máxima de 12 y mínima de 4, que permitirá ordenarlos y obtener una lista sintética de las metas a alcanzar mediante los programas, proyectos y actuaciones que se determinen.

En el caso del Museo Marítimo de Barcelona, la priorización de los objetivos operativos definidos en las sesiones de trabajo se realizó aplicando los criterios y valores:

Impacto	Esfuerzo	Criticidad
Alto +5	Alto -5	Alta x3
Medio +3	Medio -3	Media x2
Bajo +1	Bajo -1	Baja x1

Esta valoración se llevó a cabo en una sesión de trabajo en la que participaron representantes de todos los colectivos que componen el equipo del museo. Las personas que participaron, independientemente de su ámbito de actuación, formularon diferentes propuestas, que se debatieron y puntuaron de manera consensuada.

Los resultados de la sesión constituyeron la materia prima con la que el equipo redactor del proyecto entró de nuevo en acción, ordenándolos de forma coherente para poder diseñar los programas y proyectos que deberían conformar las actuaciones del plan estratégico.

6. La programación de la acción. Proyectos y trabajos operativos

A la hora de pasar a la programación de acciones tendentes a la consecución de los objetivos operativos que hemos fijado en el plan estratégico, una de las primeras operaciones que hay que llevar a cabo es identificar la naturaleza de las acciones.

Es fundamental identificar aquellos objetivos que alcanzaremos mediante el diseño y el desarrollo de programas, proyectos y actividades, y distinguirlos de los que serán el resultado de la incidencia sobre trabajos operativos de la organización. Los *programas* son conjuntos de proyectos y actividades que se planifican y gestionan conjuntamente para alcanzar un conjunto general de objetivos interrelacionados. Un *proyecto*, en cambio, es un trabajo que una organización realiza una vez para obtener un resultado único. Tiene un inicio y un final concreto y el resultado es diferente de todo lo que la organización ha producido o realizado con anterioridad. Los proyectos reúnen diversas *actividades*, acciones que se desarrollan a lo largo de un proyecto, con una durabilidad, un coste y una asignación de recursos determinados y están concebidas para alcanzar un resultado particular; pueden ser divididas en tareas, se definen normalmente como parte de procesos y se documentan en los procedimientos.

Al margen de estas unidades de programación, existe lo que llamamos *trabajo operacional*, el conjunto de actividades continuas y repetitivas que mantienen una organización. A grandes rasgos, las características básicas de unos y otros son las siguientes:

Característica	Proyecto	Trabajo operacional
Semejanzas básicas	Planificados, ejecutados y controlados Realizados por personas Limitados por los recursos	Planificados, ejecutados y controlados Realizados por personas Limitados por los recursos
Objeto	Alcanzar objetivos y completarlos	Mantener la organización
Tiempo	Temporales Con puntos de inicio y final	Continuos
Resultados	Producto, servicio o resultado único	Producto, servicio o resultado no único
Recursos humanos	Equipos temporales y dinámicos creados para cumplir las exigencias del proyecto	Equipos funcionales que, en general, trabajan en paralelo a la estructura organizacional
Autoridad y coordinación del proyecto	Si existe, mínima autoridad directa o de línea	Normalmente, autoridad directa y formal

Dado que en este volumen se incluye un capítulo dedicado a la gestión de proyectos, no vamos a dedicar más atención a esta fase de la planificación estratégica, centrada en el desarrollo de las actuaciones que nos conducirán a lograr nuestros propósitos y nos acercarán a la visión de la institución que hemos formulado como una imagen proyectada en el futuro.

7. La evaluación, última fase de la planificación estratégica

Diseñamos un plan estratégico, impulsamos los programas y proyectos que lo conforman... ¿Y después? ¿cómo sabemos si hemos tenido éxito, si hemos conseguido lo que buscábamos?

La evaluación es una de las etapas más relevantes de los procesos de planificación estratégica porque proporciona los datos que determinarán la toma de decisiones y nuestras actuaciones posteriores, y nos indicarán en qué medida estamos en el camino de alcanzar los objetivos que nos hemos fijado. Es el indicativo más importante para conocer en qué grado nuestra organización ha mejorado con la implantación del plan estratégico que hemos diseñado y llevado a cabo, y cómo debemos seguir trabajando para que la visión que hemos formulado sea una realidad consolidada.

La evaluación estratégica ha sido definida como un modelo metodológico aplicado al análisis de equipamientos culturales con el fin de valorar la adecuación de las propuestas a las necesidades de la sociedad, la consecución de los objetivos establecidos y la correcta aplicación de los recursos disponibles. Se centra en evaluar y señalar posibilidades de mejora a fin de que se pueda alcanzar un estándar de calidad. Así pues, hay que resaltar que la intención de la evaluación es analizar las discrepancias entre una situación deseada o esperada y otra existente y real para poder detectar las posibles desviaciones y corregirlas.

La evaluación solo tiene que recoger la información relevante para tomar una decisión. Es decir, sirve para *iluminar* las decisiones sobre diferentes alternativas posibles, para discernir cuáles son los procesos que contribuyen a los resultados esperados. La evaluación es la acción de emitir juicios de valor, de adjudicar valor o mérito a un programa o intervención, basándose en información empírica, recogida sistemática y rigurosamente.

La evaluación solo tiene sentido en la medida en que sirve para tomar decisiones concretas: no basta con conocer los objetivos de la evaluación: es fundamental entender el contexto, tener en cuenta los recursos que el programa ha utilizado, analizar el proceso y valorar sus resultados.

Si bien en la mayoría de las ocasiones se identifica la evaluación con una acción *a posteriori*, también se puede hacer en la fase del diagnóstico, en la de programación y en la de ejecución. Porque la evaluación estratégica no pretende solo medir el cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos que hemos determinado; también valora el grado de eficacia en la gestión de procesos que la organización lleva a cabo y el aprovechamiento de los recursos, de cualquier naturaleza, empleados en el desarrollo de las actuaciones, la oferta de contenidos y la adecuación al plan estratégico o programa correspondiente, y el impacto social y cultural de las acciones y las estrategias llevadas a cabo.

Las tareas asociadas a los procesos de evaluación estratégica van desde la identificación de las características de la organización y las casuísticas que la determinan hasta el análisis de la gestión con parámetros objetivos, pasando por la comprobación del grado de consecución de los objetivos plasmados en el plan estratégico, la relación entre los contenidos ofrecidos, el retorno social y la inversión y la gestión de los recursos asignados o la exploración de las vías y las posibilidades de mejora.

Una buena evaluación debe proporcionar la medida del cumplimiento de los objetivos predefinidos con estándares de eficacia y de eficiencia; la definición, con parámetros comparables y objetivables, de la gestión y ejecución de los objetivos operativos señalados; la medida de la rentabilidad social del equipamiento; la concreción de unos indicadores que funcionen como herramienta de seguimiento y de evolución de la eficiencia en futuras etapas de la vida de la institución, y las recomendaciones para la optimización y la mejora continua.

La evaluación estratégica, como proceso de reflexión y mejora, se basa en tres pilares: la planificación estratégica, de la que hemos hablado suficientemente, el sistema de información de la organización y el sistema de indicadores diseñado para llevarla a cabo.

La calidad de la evaluación depende, en buena medida, del *sistema de información de la organización*, de cómo y para qué ha sido construido y qué calidad presenta en cuanto a robustez, alcance y fiabilidad. La recogida sistemática de información resulta, en ocasiones, demasiado pesada para los equipamientos patrimoniales, que tienen problemas a la hora de acceder a ella y sobre todo de gestionarla de forma eficiente, por falta de medios materiales y de claridad de criterios de tratamiento de la información. Cabe, pues, prestar atención al diseño de procedimientos que permitan reunir y gestionar datos de forma útil y eficaz, y a la provisión de herramientas de gestión eficientes; ambas actuaciones permiten conseguir una información de calidad, más relevante y fiable, con costes más razonables para las organizaciones. También es clave coordinar los criterios de obtención de información (qué medimos y cómo lo hacemos) y proveernos de instrumentos para su recogida.

El otro pilar fundamental sobre el que se construye la evaluación estratégica es el *sistema de indicadores* diseñado para realizarla.

Los sistemas de indicadores proporcionan instrumentos de análisis que contribuyen a mejorar el conocimiento del estado de la organización y, en consecuencia, la planificación y la valoración de las actuaciones y las políticas. La definición de sistemas de indicadores debería tener en cuenta algunas consideraciones:

- La necesidad de buscar un acuerdo sobre la relevancia de las constataciones que se pretenden valorar, es decir, acordar qué es lo que hay que evaluar y para qué.
- La definición clara de los indicadores y el mayor cuidado en la formulación de estos, de

modo que la generación de variables sea fiable y comparable. En definitiva, una mayor atención a los aspectos metodológicos, que a menudo quedan relegados a un segundo plano.

- La coherencia entre los sistemas de indicadores y los sistemas de información que los han de nutrir. Sin esta conexión, unos y otros pierden operatividad y resultan ineficaces.
- La conveniencia de acordar una batería de indicadores básicos que aseguren la trazabilidad del impacto de las políticas a medio y largo plazo y faciliten análisis de tendencias.
- La determinación de objetivar al máximo la medida de las variables culturales, lo cual no significa, necesariamente, cuantificarlo todo a través de indicadores de esta tipología.

La información que aportan los indicadores debe reunir determinadas condiciones:

- Debe ser útil: el indicador sirve para la realidad que quiere identificar.
- Debe ser accesible: que se pueda obtener directamente de la información técnica de uso en el ente evaluado o en las fuentes secundarias.
- Debe ser comprensible: que reconozca de manera evidente y sin ambigüedades el concepto de interés.
- Debe ser específica y concreta: en virtud de una relación directa y bastante restringida al concepto que queremos identificar.
- Debe ser fiable: con la condición de que los resultados aportados concuerden con la realidad y se ajusten exclusivamente a las circunstancias que se quieren evidenciar.
- Debe ser precisa y sensible: que con un margen de error verificado y ajustado sea lo bastante aprovechable para percibir las variaciones relativas o absolutas que se produzcan.

Los indicadores transforman la información obtenida de lo que se está evaluando en un conjunto

de afirmaciones y valores sistemáticamente homogeneizados susceptibles de ser interpretados. Con el fin de que la valoración aporte una información que refleje la realidad de lo evaluado, hay que contextualizarlos y compararlos. Esta operación, especialmente la comparación evolutiva, se considera fundamental en el proceso de evaluación; para llevarla a cabo es necesario contar con información fidedigna durante un tiempo que permita trazar una observación con una temporalidad suficientemente larga como para que sea representativa.

Para que resulten útiles, los indicadores deben cumplir una serie de condiciones y características:

- Deben ser relevantes. Es necesario que estén estrechamente ligados a los objetivos. Deben ser considerados como significativos para todos los implicados en el proyecto (gestores, usuarios).
- Deben ser claros. Se deben definir de manera clara y comprensible para garantizar la recogida de datos y la interpretación correctas.
- Deben ser comparables. Deben poder ser comparables de manera consistente a lo largo del tiempo o entre acciones u organizaciones. Las variaciones entre las formas de recoger información o los criterios para definir las variables pueden ser compensadas con el establecimiento de ratios o la desagregación de la información para separar los diferentes componentes del indicador.
- Deben ser verificables y consistentes. Deben basarse en sistemas firmes de recogida de datos y hay que verificar la información y la consistencia de los métodos empleados.
- Deben tener un coste efectivo. Para establecer un indicador, hay que comparar la utilidad de la información aportada con el coste que supone su recogida. Siempre que sea posible los indicadores deben basarse en información que ya exista y que se pueda obtener mediante los sistemas de recogida de datos con los que se trabaja habitualmente.

- No deben ser ambiguos. Los indicadores deben definirse de modo que quede claro si un incremento en su valor se produce como consecuencia de una mejora o bien como consecuencia de un empeoramiento del servicio.
- Deben ser atribuibles a los responsables de la gestión. Los indicadores deben referirse a resultados de procesos sobre los que los gestores tienen el control o, como mínimo, un grado de influencia importante.
- Deben ser sensibles. Deben recoger los cambios que se produzcan en el servicio, en su prestación o en los resultados que se quieren alcanzar.
- Deben evitar incentivos perversos. Hay que evitar los indicadores que incentiven comportamientos contraproducentes como trasladar los problemas de una organización a otra o destinar más recursos a ciertas actividades simplemente porque se sabe que resultan más rentables. En general, todos los indicadores que miden rapidez o cantidad en la prestación de servicios o participación de personas pueden incentivar el incremento de la cantidad sobre la calidad y, por lo tanto, hay que complementarlos con otros indicadores que midan la calidad.
- Deben permitir la innovación. Deben fomentar la innovación y no frenar la búsqueda de fórmulas o procesos alternativos para mejorar los servicios. En consecuencia, los indicadores de resultados y de calidad ofrecen más posibilidades a la innovación que los ligados estrechamente a los procesos existentes.
- Deben tener disponibilidad temporal. La información necesaria para obtener o calcular el indicador debe estar disponible a tiempo para poder evaluar el servicio en el momento en que se requiera y convertirse en una herramienta útil en la toma de decisiones.

Los indicadores se clasifican en dos categorías: cuantitativos y cualitativos. Los primeros corresponden a las ratios y las evidencias numéricas

obtenidas a partir de los valores cuantificables y permiten obtener expresiones objetivas de las realidades evaluadas. En este sentido, es imprescindible insistir en la necesidad de establecer una distinción clara entre datos estadísticos e indicadores, que a menudo se confunden en un sistema mal entendido.

Los indicadores cuantitativos posibilitan la interpretación a partir de la representatividad intrínseca del valor que reflejan, ya sean datos económicos (expresados en unidades monetarias o en ratios / valores relativos), ya sean números reales de unidades, proyectos, usuarios, etcétera. Permiten, igualmente, la observación de la evolución singularizada a través de la comparativa de los indicadores en años sucesivos, detectando de esta forma crecimientos o decrecimientos significativos, posibilitando la comparación con modelos externos: a través de indicadores de la misma naturaleza y obtenidos de terceros, se pueden comparar organizaciones de tipología diferente pero que tengan indicadores comparables, o bien comparar organizaciones similares pero que actúen en entornos diferentes.

Los indicadores cualitativos posibilitan obtener información sobre aspectos que difícilmente se reflejan en ratios de tipo cuantitativo. Se caracterizan por mostrar informaciones donde el detalle explicativo es mucho más importante que la síntesis numérica; en consecuencia, normalmente se corresponden a un texto libre, descriptivo de todas las singularidades o circunstancias relevantes que puedan explicar la cotidianidad de los equipamientos evaluados. La teórica subjetividad de los indicadores cualitativos es compensada por la riqueza informativa de sus contenidos, que complementa y aporta contexto a los datos numéricos. Esta evaluación cualitativa se puede objetivar utilizando un cuestionario estructurado con posibles respuestas graduadas para obtener una valoración de acuerdo con un baremo preestablecido o tomando estándares de referencia aceptados.

La evaluación cuantitativa, basada en el sistema de indicadores —cuantitativos y cualitativos—,

se complementa en ocasiones con la aplicación de técnicas de *evaluación cualitativa*. La metodología cualitativa tiene un abanico amplio de posibles usos: evaluación de programas (determinación de necesidades, evaluación del diseño, de la implementación y del impacto), y de contextos recomendados en el transcurso de una evaluación —complementando la información cuantitativa o generando información sobre percepciones y significados de los actores implicados en un determinado programa o proyecto (Sanz, 2011).

Las principales características de la evaluación cualitativa son:

- El reconocimiento de la existencia de diferentes versiones de una misma realidad y no de una realidad única y objetiva. Por lo tanto, los conocimientos que se puedan generar también serán heterogéneos, recogiendo la variedad de perspectivas de los diferentes agentes participantes en el proceso evaluador.
- Su objetivo es comprender la complejidad y el significado de la experiencia humana, así como contribuir a la generación de teoría arraigada a aquella experiencia.
- El proceso de investigación es inductivo, del caso práctico a la teoría general. No se utilizan categorías teóricas preestablecidas, sino que se espera que emerjan resultados inesperados en el transcurso de la recogida de datos. Se desarrollan conceptos y se establecen las bases para llegar a una formulación teórica a partir de los datos, en vez de recoger datos para verificar alguna hipótesis.
- La investigación se desarrolla en el contexto natural donde ocurren los fenómenos estudiados. Se trata de saber qué piensan las personas en el contexto en el que viven el fenómeno estudiado.
- El analista se reconoce como parte del proceso de investigación, asume y pone de manifiesto sus valores y su conocimiento de la realidad que estudia. Reconoce que puede

influir en el proceso de investigación y trata de disminuir sus efectos tanto en la recogida de datos como en el análisis.

- El proceso de recogida de información es intensivo, combinando técnicas de forma complementaria (observación directa, entrevistas, grupos de discusión, análisis documental).
- La muestra de informantes no es estadísticamente representativa. Más bien se seleccionan aquellos informantes privilegiados a partir de criterios que se relacionan directamente con los objetivos del estudio.
- El diseño de la investigación es flexible y se modifica a medida que se recogen datos y se alcanzan los objetivos de la investigación. Se inicia la recogida con un diseño de investigación de mínimos con el objetivo de ampliar o reducir su intensidad, a medida que la información se convierte en rutinaria y da cobertura a los objetivos de la investigación.

Así pues, la evaluación cualitativa es un proceso abierto, flexible y cambiante en vista de los datos que se van recogiendo. A medida que se tienen más datos, las preguntas y los objetivos se van concretando y perfilando. A partir de la formulación inicial de preguntas de evaluación, el analista planifica y toma decisiones sobre la estrategia de búsqueda, que se puede ir cambiando durante su desarrollo. De este modo se puede decir que el diseño cualitativo es un diseño emergente. Esta característica, es necesario que quede clara por quien encarga la evaluación: hay que tener un diseño inicial proyectado, pero hay que reservarse el derecho a modificar y cambiar partes del diseño a medida que se implementa el trabajo de campo y se van abordando los objetivos de la evaluación.

A diferencia de los estudios cuantitativos, que son lineales y secuenciales, en metodología cualitativa la característica es la circularidad o iteratividad del diseño. Es decir, el diseño no se realiza antes del comienzo del estudio y después de cada fase se pasa a la siguiente. En el uso

de técnicas cualitativas, cada fase puede verse modificada por la anterior y la siguiente, en un proceso de interrelación circular durante toda la evaluación. Así, por ejemplo, alguno de los entrevistados nos puede dar a conocer aspectos del proyecto evaluado que no habíamos previsto inicialmente y que nos obliga a modificar los objetivos de la evaluación, rediseñar la muestra de recogida de datos o bien nos puede hacer replantearnos las técnicas de recogida de datos y su análisis posterior.

Las características anteriores pueden darnos la impresión de que el analista puede improvisar continuamente a conveniencia. Pero gracias a la reflexividad esto no es así. Reflexividad entendida como una autorreflexión y justificación de los cambios en el diseño proyectado. Los analistas han de dar a conocer las circunstancias que han llevado a hacer cambios en el diseño inicial para que otros analistas puedan trazar cómo se ha llegado a las conclusiones de una evaluación. El analista está abierto al cambio continuo, reflexionando permanentemente sobre las preguntas de evaluación, los métodos, el tipo de estudio, las técnicas de recogida de datos y el análisis.

Frente a las técnicas de evaluación cuantitativa, presenta algunas ventajas importantes: permite un análisis *denso* de lo que se está evaluando; emplea información subjetiva —lo que los participantes perciben y entienden no se limita a la rigidez de las variables categóricas y examina cuestiones complejas que no se podrían abordar con métodos cuantitativos—. También permite generar información de manera rápida y relativamente económica.

Por el contrario, presenta ciertas limitaciones: no se puede replicar de manera sencilla y no permite generalizar los resultados; plantea dificultades a la hora de captar la magnitud del fenómeno, dado que trabaja con núcleos de informantes limitados, y la agregación y comparación de datos suele ser complicada. Desde el punto de vista metodológico, genera mucha información, a menudo textual,

que es complicada de gestionar y analizar, y el peso del investigador es fundamental, tanto por el hecho de que no está separado de lo que se está estudiando como por el hecho de que los resultados dependen en gran medida de las capacidades de interpretación del investigador.

En los procesos de evaluación cualitativa hay dos factores determinantes: la definición del muestreo y las técnicas empleadas en el proceso de recogida de información. En cuanto a la primera, determinar la composición del grupo con el que se trabajará resulta fundamental para la fiabilidad del estudio.

Hay que tener en cuenta que el muestreo cualitativo es razonado e intencionado: las unidades de la muestra no se seleccionan a partir de criterios de representatividad estadística, sino por criterios de representatividad teórica de los significados que se quieren captar. Se buscan aquellas unidades de recogida de información (contextos, personas, actividades...) que mejor puedan dar cuenta de las preguntas de evaluación y que nos permitan interpretar el porqué del resultado del proyecto o servicio tal como se produce. Se pretende incorporar el máximo de visiones grupales para poder llevar a cabo un análisis integral de la política pública evaluada.

También es acumulativo y secuencial hasta que se llega a obtener la información suficiente para responder las preguntas y objetivos del proyecto de evaluación. De este modo, el poder de la muestra no depende de su tamaño, sino de la medida en la que las unidades de la muestra aportan información rica y completa y responden a las preguntas de evaluación. En estas circunstancias, ¿cuándo podemos afirmar que la muestra de un estudio cualitativo es suficiente? ¿Hasta cuándo tenemos que estar recogiendo datos? El criterio utilizado es el concepto de saturación o redundancia. La muestra es suficiente cuando la información se satura, es decir, cuando los informantes se repiten, entonces se puede intuir la secuencia lógica de su narración y no aportan elementos nuevos.

Finalmente, es flexible y reflexivo. Las decisiones del diseño de muestra proyectado inicialmente pueden llevar a hacer descubrir unidades de información no esperadas inicialmente y que necesitan ser abordadas. También puede darse el caso de que haya otros informantes diferentes a los tratados que puedan dar una mejor versión de las temáticas que interesa abordar. Por tanto, a partir de la reflexión de los analistas, se adoptan nuevas decisiones sobre la inclusión/exclusión de informantes o grupos de informantes al diseño de la muestra mientras dura el proceso de evaluación.

Las técnicas más comunes en los procesos de evaluación cualitativa son: entrevistas individuales, que pueden adoptar la forma de conversaciones informales, entrevistas abiertas, semiestructuradas o estructuradas; dinámicas grupales con grupos de consenso —cuando se trabaja en la búsqueda de consensos o respuestas normativas—; grupos de discusión —para explorar las vivencias y las percepciones de los usuarios de un servicio—; grupos naturales —constituidos previamente a la evaluación y especialmente relevantes para explorar creencias comunes de grupos *naturales* de una política pública (gestores, usuarios, profesionales especializados...)—, o grupos de participación, abiertos a grandes segmentos de la comunidad.

Junto con las anteriores, la observación directa es la tercera técnica fundamental para la evaluación cualitativa. Se define como un proceso de contemplación sistemática y detenida del desarrollo de una realidad o situación, sin manipularla ni modificarla, permitiendo que la acción siga su curso natural. Por lo tanto, la observación directa nos posibilita captar tanto lo que la gente hace como lo que la gente dice que hace. Nos proporciona información sobre rutinas, de las cuales los propios actores no son conscientes de por qué las hacen y cómo las hacen. Se convierte en una oportunidad de observar determinados comportamientos y registrarlos en su contexto natural y, por tanto, tener una comprensión más profunda de ellos. Las observaciones directas se

convierten en una técnica complementaria muy adecuada a técnicas más centradas en lo que la gente dice (entrevistas individuales y dinámicas de grupo). De este modo, se puede contrastar el nivel narrativo (lo que los actores sociales explican) y la implementación real (lo que hacen los actores sociales).

Un aspecto final que hay que recalcar es que el análisis cualitativo se ve reforzado si participan más de un analista y se utiliza más de una técnica. La calidad de este tipo de investigación se incrementa si se cuenta con más de una persona tratando los mismos datos y se ponen en práctica diversas técnicas, si estas conducen a resultados similares. Del mismo modo, dado que los diseños cualitativos se caracterizan por ser iterativos y circulares —por volver varias veces a las mismas etapas de investigación—, es importante incluir en la planificación del proceso una fase de difusión y transferencia de los resultados, en la que deberemos determinar los formatos, las audiencias y los contenidos que formarán parte de la estrategia de comunicación de los resultados, especialmente para los agentes que hayan participado en las dinámicas puestas en marcha durante el proceso evaluador.

Bibliografía

Asenjo, Elena; Asensio, Mikel; López, Olga; Mayolas, Mireia (2011). «Compañeros de viaje inexplorados. Evaluación del uso pedagógico de los dispositivos móviles en el Museo Marítimo de Barcelona». En: Mikel Asensio Elena Asenjo (ed.). *Lazos de Luz Azul. Museos y tecnologías 1, 2 y 3.0*. Barcelona: Editorial UOC - Acción Cultura Museos y Patrimonio. P. 141-160.

Asensio, Mikel; Pol, Elena; Gomis, Marina (2001). *Planificación en Museología: el caso del Museu Marítim de Barcelona*. [Barcelona: Museu Marítim].

Asensio, Mikel; Pol, Elena (2001). «Estudios de público, evaluación de exposiciones y programas y

diseño de áreas expositivas en el Museu Marítim». *Drassana*, 9: 18-31.

Auladell Marqués, Jordi (2014). *Avaluació estratègica: model teòric i aplicació*, Barcelona: Consell Nacional de la Cultura i de les Arts - CoNCA. Informes CoNCA IC7. http://conca.gencat.cat/web/content/arxius/publicacions/avaluacio_estrategica_model_teoric/T1-AV_CAT.pdf.

Bonet, Maria José (s.d. a). *Anàlisi estratègica per a comandaments públics*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració Local. https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/continguts/024EAC_00/conceptuales_curs02.pdf.

Bonet, Maria José (s.d. b). *Planificació estratègica per a directius/ives públics i públiques*. Barcelona: Diputació de Barcelona. Programa de formació de directius/ives i comandaments de l'Administració

Local. https://formadiba.diba.cat/web/sites/default/files/public_resources/continguts/023PE_cas1_01/html/ca/content_1_1.html.

García Domingo, Enric (1996). «El Museu Naval de l'Institut Nàutic de la Mediterrània». *Drassana*, 6: 4-11.

Lindblom, Charles E. (1991). *El proceso de elaboración de políticas públicas*. Madrid: INAT.

Lord, Gail Dexter; Markert, Kate (2017). *The Manual of Strategic Planning for Cultural Organisations: a Guide for Museums, Performing Art, Science Centers, Gardens, Heritage Sites, Libraries, Archives and Zoos*. Lanham: Rowman & Littlefield.

Sanz, Jordi (2011). *Guia pràctica 8. La metodologia qualitativa en l'avaluació de polítiques públiques*. Barcelona: Institut Català d'Avaluació de Polítiques Públiques. Col·lecció l'Àlbum de guies pràctiques sobre avaluació de polítiques públiques.

Diseño y gestión de proyectos en museos y equipamientos patrimoniales

Juan Antonio Olañeta Molina

Universidad de Barcelona - Universidad de Lleida

En su actividad profesional, ¿suele diseñar o gestionar proyectos? ¿Sabe lo que es un diagrama de Gantt? Si ha dado una respuesta afirmativa a la primera pregunta, pero negativa a la segunda, permítame plantearle una tercera cuestión: ¿sería capaz de conducir un coche sin usar el volante? Salvo que se tratara de un vehículo autónomo, o que a usted no le importase empotrarse contra un muro, su respuesta a esta tercera pregunta habrá sido, obviamente, que no. Pues bien, la gestión de un proyecto sin planificarlo ni controlarlo mediante un diagrama de Gantt (o similar) es comparable a la temeraria forma de conducir que le hemos planteado. Muchos proyectos acaban fracasando sencillamente porque no se controlan,¹ y el plan de proyecto es, por ejemplo, una de las herramientas esenciales para ello.

Buena parte de las iniciativas que se acometen en el seno de los museos y, en general, en cualquier organización o institución, tanto pública como privada, encajan dentro de lo que podemos denominar *proyectos*. Con mucha frecuencia los mismos se abordan de una forma intuitiva, fiándose en el presunto sentido común de los participantes, en su experiencia, e ignorando la posibilidad de aplicar de una forma sistemática alguna metodología que sea acorde con las características y complejidad del proyecto en cuestión, y que ayude a reducir la probabilidad de que finalmente no se puedan alcanzar los objetivos que se pretenden.

En este capítulo realizaremos una sucinta explicación de la metodología más habitual que se suele emplear en la gestión de proyectos, y trataremos sobre la utilidad de su aplicación y los beneficios de que de ella se pueden obtener.

1. Concepto de proyecto

En Wikipedia se define *proyecto* como «un conjunto de actividades que se encuentran interrelacionadas y coordinadas, y cuya razón es alcanzar las metas específicas dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas previamente y un lapso previamente definido».² La bondad de esta definición reside en que incluye algunos de los conceptos básicos de un proyecto:

- *Un conjunto de actividades interrelacionadas.* Este concepto de interrelación es básico para entender lo que es un proyecto. El resultado de las diferentes actividades que lo componen, o cualquier incidencia en ellas, puede afectar, de forma positiva o negativa, al resto de tareas. Por ello, para evitar disfunciones, resulta fundamental que dichas actividades se lleven a cabo de forma coordinada. Mientras que esta interrelación es un hecho, la coordinación de las mismas requiere un esfuerzo, y es un requisito necesario para el éxito del proyecto.
- *Alcanzar las metas específicas.* Todo proyecto debe tener una finalidad, se hace por algo y para algo. Los objetivos son una parte esencial del proyecto, ya que están relacionados con su razón de ser.
- *Dentro de los límites que imponen un presupuesto, calidades establecidas y un lapso previamente definido.* Con esta parte de la definición se están poniendo sobre la mesa los tres factores críticos de un proyecto, de los que hablaremos más adelante: el coste, el tiempo y los requerimientos. El concepto de límite es, asimismo, muy relevante, pues un aspecto omnipresente en los proyectos son las restricciones, de múltiples tipos. Su existencia es una de las razones por las que el control de los proyectos es algo crítico.

Pero, para tener debidamente acotado el concepto de proyecto, a esta definición le faltan algunos matices, los cuales se ponen de manifiesto en la

1 Son numerosos los estudios que demuestran que un porcentaje muy elevado de los proyectos que se realizan acaban fracasando. A este respecto, véase, por ejemplo, The Standish Group International, Inc. (2015).

2 La definición que dan otras fuentes más oficiales, como el diccionario de la RAE o el del IEC, sorprendentemente no tienen en cuenta el concepto de proyecto al que nos referimos en este trabajo, quizás como reflejo del déficit de cultura de gestión de proyectos que padece la sociedad, al menos la de nuestro entorno inmediato.

definición que proporciona *A Guide to the Project Management Body of Knowledge*, publicación del Project Management Institute, Inc. en la que se presenta una completa serie de estándares, pautas y normas para la gestión de proyectos. En la misma se define *proyecto* como «un esfuerzo temporal acometido para crear un producto, servicio o resultado único» (Project Management Institute, Inc. [PIM], 2013: 3). La temporalidad y el carácter único de sus resultados son los aspectos que diferencian a un proyecto de un proceso repetitivo.

De esta forma, podríamos definir un proyecto como *un conjunto de actividades interrelacionadas que se desarrollan, preferiblemente de una forma coordinada, para obtener un resultado único que permitirá alcanzar unos objetivos específicos, dentro del marco establecido por unos límites temporales y económicos concretos*.

2. Factores críticos de un proyecto

Tres son los factores críticos que deben gestionarse en un proyecto: *el coste, los requerimientos y el tiempo*. La experiencia ha demostrado que cumplir los objetivos relacionados con estos tres factores es un reto muy difícil de conseguir. Dado que los tres están relacionados entre sí, resulta muy habitual tener que renunciar a uno de ellos para poder alcanzar las metas fijadas en los otros dos. Así, por ejemplo, un proyecto que se desvíe en el tiempo puede reconducirse incrementando los recursos (más coste) o reduciendo el grado de ambición (menos requerimientos). Es por ello que, a fin de gestionar correctamente las expectativas, es recomendable, ya desde un inicio, que se determine la prioridad entre estos tres factores, es decir, se acuerde cuál de ellos se podría sacrificar en caso de que fuera necesario.

3. Gestión de proyectos

Son innumerables las causas que pueden llevar a que un proyecto se desvíe sustancialmente de los objetivos establecidos inicialmente. Entre ellas podemos citar algunas de las más frecuentes:

- Objetivos iniciales poco claros, ambiguos o contradictorios.
- No identificación de los interesados en el proyecto (*stakeholders*).
- Falta de planificación o confección de planes muy genéricos o incompletos.
- Planificación errónea del tiempo (normalmente suele ser excesivamente optimista).
- Recursos insuficientes.
- Control laxo o inexistente.
- Ausencia de liderazgo.
- Equipo poco motivado.
- Problemas de comunicación.
- Ausencia o deficiente gestión de los riesgos.
- Inadecuada gestión del cambio.
- No afrontar la toma de decisiones importantes.

Es tal la variedad de circunstancias e incidencias que pueden poner en riesgo la consecución de los objetivos de los proyectos, que resulta insólito el excesivo número de ellos que se ponen en marcha sin contar con los mínimos instrumentos de control y gestión. Buena parte de las posibles causas de desviaciones en los proyectos pueden evitarse con una adecuada, sistemática y rigurosa gestión de los mismos.

La gestión de proyectos se ha definido como «la aplicación de conocimientos, capacidades, herramientas y técnicas a las actividades de los proyectos, a fin de alcanzar los requerimientos de estos» (PIM, 2013: 4). Efectivamente, la aplicación en la gestión de un proyecto de metodologías de planificación y control contrastadas y adecuadas reduce la probabilidad de que acontezcan algunas de las incidencias que hemos comentado y, por tanto, incrementa las opciones de que el proyecto alcance sus metas de forma satisfactoria.

La gestión de proyectos debe focalizarse en la anticipación de los problemas, para poder evitarlos o, si ello no es factible, afrontarlos de la forma más conveniente posible. Este enfoque

anticipativo y preventivo debe ir acompañado de una actitud analítica y reflexiva, es decir, sólo mediante un apropiado análisis es posible conocer a fondo el proyecto y determinar sus puntos críticos y riesgos, y plantear las mejores opciones para gestionarlos.

Pero para gestionar adecuadamente un proyecto, es necesario conocer cuál es su ciclo de vida, es decir, las fases por las que ha de pasar y las acciones que se han de abordar en cada una de ellas.

4. El ciclo de vida de los proyectos

Todo proyecto debería pasar por cinco fases (fig. 1):

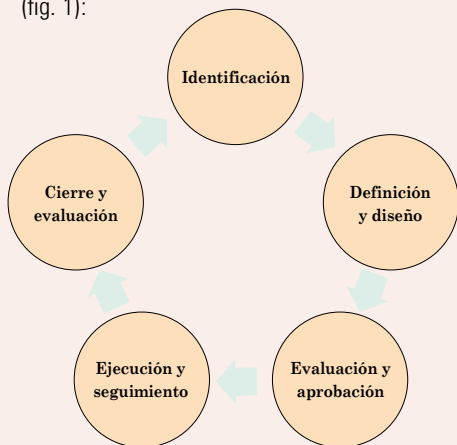


Figura 1. Ciclo de vida de un proyecto.

Procederemos a continuación a comentar en qué consiste cada una de ellas, qué actividades se llevan a cabo, qué roles intervienen y qué herramientas o métodos se aplican.

4.1. Identificación

Todo proyecto se inicia con la que se denomina fase de *identificación*. La idea de acometer un proyecto puede estar motivada por diferentes razones: la detección de una oportunidad, la necesidad de resolver algún problema o deficiencia, la

puesta en marcha de algún programa de acción relacionado con la actividad del museo o de alguna iniciativa de mejora, etcétera. En cualquier caso, es altamente recomendable que se considere en qué medida la ejecución de un proyecto contribuye a la consecución de uno o más de los objetivos estratégicos de la institución museística.

Normalmente, la persona o la institución que impulsa un proyecto suele desempeñar el rol de promotor o *sponsor* del mismo. En algunas situaciones podrían ser varias personas o instituciones las que lanzan conjuntamente el proyecto. Son funciones del *sponsor* el garantizar la disponibilidad de recursos, la resolución de conflictos organizativos a alto nivel, la supervisión de la acción del *director del proyecto* y formar parte, muy frecuentemente presidiéndolo, del *comité de seguimiento*. Compromiso con el proyecto y autoridad son las dos cualidades fundamentales de todo *sponsor*.

En los casos en los que puede haber varios proyectos interrelacionados, se requiere que, en este momento inicial, se defina su secuencia, pues de esta forma se pueden optimizar las sinergias entre los mismos y se evitan los problemas derivados de una ejecución en un orden inconsistente.

También se detectan quienes son los receptores de la actividad, producto o servicio resultante del proyecto, es decir los interesados en que el mismo se lleve a cabo por estar beneficiados de una u otra manera.

Director de proyecto

En esta fase se suele seleccionar y nombrar al director del proyecto, sin duda el rol fundamental del proyecto, pues de él dependerá en gran medida la finalización exitosa del mismo. Es el responsable de la consecución de los objetos establecidos de acuerdo con las especificaciones, los plazos y los costes fijados. Asimismo, son su responsabilidad la definición y la gestión del plan del proyecto, la gestión y el control de su ejecución, el liderazgo y coordinación del equipo, la negociación con los

colaboradores y la supervisión de su actuación, y la elaboración del informe de seguimiento que debe ser presentado periódicamente al comité de seguimiento. Debería tener contacto directo con el *sponsor*. Las cualidades que se han de valorar a la hora de seleccionar un director de proyecto son el liderazgo, la capacidad de construir equipos y de motivarlos, las habilidades de comunicación y negociación, su influencia, la capacidad para la toma de decisiones, para gestionar conflictos, de crear confianza y de hacer que los miembros del equipo se desarrollen (*coaching*).

4.2. Definición y diseño

La fase de *definición y diseño* es, probablemente, la más importante de un proyecto. Buena parte de los proyectos que fracasan lo hacen precisamente a su inicio, a causa de un deficiente e incompleto diseño. James P. Lewis realiza una analogía entre los pollos que corren cuando se les corta la cabeza y caen inertes tras haber recorrido unos metros, y los proyectos que realmente fracasan durante el proceso de iniciación, aunque no es hasta una fase más avanzada cuando se pone de manifiesto su inviabilidad o sus ineficiencias. Denomina a estos últimos *headless-chicken projects* (Lewis, 2004). Asimismo, este autor recuerda que, en esta fase de diseño, el silencio de los miembros del equipo no equivale necesariamente al consentimiento de las decisiones que se adoptan. Denomina *paradoja Abilene* al hecho de que, en ocasiones, todo el mundo parece estar inicialmente conforme con los planteamientos de un proyecto, pero, sin embargo, dicho asentimiento es sólo consecuencia de la tendencia gregaria del ser humano que le lleva, en ciertos momentos, a no contradecir lo que cree que es la opinión generalizada del grupo. Para evitar estas situaciones, es recomendable que los miembros del equipo, al menos los más relevantes y experimentados, estén implicados directamente en la definición del proyecto, pero de una forma proactiva y sin limitaciones a la hora de poner sobre la mesa los posibles problemas, riesgos, dudas o discrepancias.

Teniendo como punto de partida las consignas definidas en la fase anterior, el director del proyecto —en coordinación con el *sponsor*, y con la participación activa de los colaboradores y miembros del equipo— define los objetivos del proyecto.

Objetivos del proyecto

Los objetivos de un proyecto son los resultados que se esperan alcanzar con la ejecución del mismo. Básicamente responden a la pregunta «¿Por qué es necesario realizar este proyecto?». Deben ser concretos, alcanzables, medibles, limitados en el tiempo y, preferiblemente, han de contribuir a la consecución de los objetivos estratégicos del museo. Suele ser muy habitual la confusión entre objetivos y tareas o acciones. Un objetivo está orientado a alcanzar una meta, no a realizar una acción concreta. Otro aspecto fundamental a tener en cuenta es que los objetivos han de compartirse con el equipo, han de comunicarse adecuadamente, sólo así el trabajo podrá enfocarse en la dirección adecuada. Es recomendable redactarlos utilizando un verbo en infinitivo y explicitarlos en una sola frase.

Relacionada con los objetivos, suele estar la determinación de las partes interesadas (*stakeholders*), es decir, la identificación de las personas, grupos u organizaciones que pueden estar afectadas, de una u otra manera, por el proyecto. En la definición del proyecto es recomendable analizar las expectativas y los intereses de los *stakeholders* y buscar su compromiso y participación en el mismo.

Alcance y enfoque del proyecto

En la fase de definición y diseño se han de delimitar el *alcance y el enfoque* del proyecto, conceptos que suelen confundirse. El alcance es la concreción y descripción del trabajo que ha de llevarse a cabo, así como del resultado y entregables resultantes. Con la definición del alcance se delimita tanto lo que se incluye en el proyecto, como lo que queda fuera. Responde a la pregunta «¿Qué se va a hacer?».

Por su parte, el enfoque del proyecto permite determinar la forma como se realizarán las actividades que lo configuran. Responde a la pregunta «¿Cómo se va a hacer?». Al describir el enfoque, se ha de hablar de las metodologías que serán aplicadas y de los criterios de ejecución que se han de tener en cuenta.

Tanto en la definición del alcance como en la del enfoque se puede aludir a la existencia de ciertas restricciones que pueden condicionarlos: por ejemplo, aspectos relacionados con la seguridad, el calendario, la normativa, las instalaciones (aforo), etcétera.

Estructura del proyecto

También se aborda en esta fase la definición de la estructura del proyecto, es decir, su organigrama y la definición de responsabilidades. El primero de ellos es la representación gráfica de la estructura jerárquica y las competencias del equipo humano que intervendrá en el proyecto.

Otro aspecto relacionado con la estructura del proyecto es la definición de los recursos necesarios para llevarlo a cabo. Los mismos pueden ser internos de la institución museística o externos. Asimismo, están incluidos en este punto tanto la búsqueda de colaboradores como los criterios de negociación con ellos.

Planificación del proyecto

Parte fundamental de la definición y el diseño es el plan del proyecto. Dada su especial relevancia, dedicamos a este tema un capítulo específico más adelante.

Presupuesto

A la hora de confeccionar el *presupuesto* del proyecto, se ha de tener en cuenta que el mismo está condicionado por el modelo de contabilidad de costes de la institución, por la forma de captar la información contable y por los criterios de contabilización que rigen en la administración del museo.

El cálculo del presupuesto debe estar integrado con el plan de proyecto definido, de tal manera que el primero derive de las estimaciones de utilización de recursos plasmados en el segundo. Sólo así se garantiza la coherencia del proyecto.

Varios son los aspectos que considerar a la hora de confeccionar el presupuesto de un proyecto. En lo que respecta a los ingresos, se ha determinar si habrá facturación u otras fuentes de ingresos, si estos serán fijos o variables y cuál será su tipología (subvenciones, donaciones, ventas de productos o servicios, entradas, *crowdfunding*, etcétera).

En lo que respecta a los costes, se han de considerar aspectos tales como la utilización de recursos por actividad y período (cuya fuente de información es el plan de proyecto), cuáles son los costes que se han de imputar, si se valoran a coste real o estándar, si son directos o indirectos, variables o fijos, en qué momento se devengan, si merece la pena controlar costes por actividad o es suficiente con controlarlos por naturaleza, y si se van a utilizar centros de costes y criterios de reparto. Para poder controlar de una forma eficiente la evolución de un presupuesto, el mismo no debería ser un mero cálculo de las diferentes componentes (actividades o naturalezas, o ambas) para la totalidad del proyecto, sino que debería estar descompuesto en las unidades de tiempo que se estimen oportunas: meses, o trimestres, preferiblemente.

Gestión del cambio

Uno de los mayores riesgos a los que se puede enfrentar un proyecto es la existencia de resistencias al cambio en el seno de la organización, es decir, personas, involucradas o no en el proyecto, que se opongan a la realización del mismo o al enfoque definido. Esta oposición puede estar motivada por numerosas razones, entre ellas que no se acabe de entender qué es lo que se pretende, porque se ve en el proyecto una amenaza, o por disconformidad con cualquiera de sus aspectos. Cuando no se manifiesta de forma expresa, no es

siempre fácil detectar los focos de resistencia al cambio. Se pueden poner en evidencia por la frecuencia de las críticas, por la negación sistemática de cualquier propuesta relacionada con el proyecto, por un aparente conformismo hacia el cambio, pero carente de compromiso (que no hace sino ocultar un desacuerdo), por la pasividad hacia todo lo relacionado con el proyecto, etcétera.

Ante el riesgo que pueden representar para la buena marcha de un proyecto las resistencias al cambio, es importante anticiparse a ellas y detectarlas ya en la fase de diseño del mismo, para definir una serie de acciones o estrategias preventivas que lleven a gestionarlas y, si no es posible eliminarlas, a reducir su impacto. Para ello se pueden poner en marcha medidas relacionadas con la educación y la comunicación, la participación, la creación de apoyo y compromiso, el desarrollo de relaciones positivas, la selección para el proyecto de personas afines que acepten el cambio e, incluso, en circunstancias extremas, la manipulación o la coerción.

Gestión de riesgos

Son tan numerosas las incidencias que pueden afectar a un proyecto y tan variados los orígenes o la naturaleza de las mismas, que una de las tareas esenciales en el diseño de un proyecto consiste en analizar los riesgos a los que puede estar sometido. La idea es anticiparse a ellos para establecer unas pautas de actuación en función de su probabilidad e impacto.

La gestión de riesgos pasa por tres etapas: identificación, análisis y valoración, y control.

En la identificación de los riesgos se analizan las actividades, los recursos necesarios y el contexto interno y externo que puede afectarles. Los riesgos potenciales identificados se agrupan por tipologías.

A continuación, se valora el impacto de cada riesgo, así como la probabilidad de que suceda. El resultado de estas dos primeras fases queda

reflejado en la *matriz de riesgos* y en el *mapa de riesgos*. La primera es una tabla en la que se enumeran los riesgos, su tipo, la probabilidad de que sucedan y su impacto. Tanto la probabilidad como el impacto se pueden medir con tres valores: alto, medio y bajo. El mapa de riesgos es un gráfico en el que se sitúan los riesgos en función de estas dos variables (fig. 2). La ubicación de los riesgos en cada uno de los cuatro cuadrantes que se configuran al cruzar estas dos variables determinará el tipo de acciones y planes de contingencia que han de ponerse en marcha. Así, para los riesgos que tienen una probabilidad elevada de que sucedan, pero un impacto bajo (cuadrante superior izquierdo), se recomienda valorar si es necesario controlarlos y, en caso afirmativo, realizar planes de contingencia. Los de probabilidad e impacto altos (cuadrante superior derecho) son los más graves, por lo que se ha de intentar evitar que acontezcan, se han de prevenir. Para los riesgos con probabilidad baja, si su impacto es reducido (cuadrante inferior izquierdo), se puede considerar que son aceptables, y se puede decidir no poner en marcha ninguna medida, decisión que se ha de documentar. Por el contrario, si su impacto es considerable (cuadrante inferior derecho), se puede optar por establecer una serie de medidas de control para detectar anticipadamente sus síntomas.

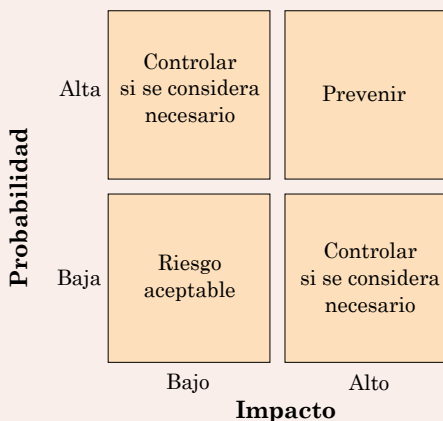


Figura 2. Mapa de riesgos

Identificados y valorados los riesgos y las acciones que se han de tomar en relación con ellos, se han de designar los responsables de su control y gestión. Puede confeccionarse un cuadro de mando formado por los indicadores que permitan controlar los riesgos en cada una de las áreas en las que se divida el proyecto.

La lista de comprobación o checklist

Para llevar a cabo el proceso de definición y diseño asegurando que no se deja de tratar ningún

aspecto relevante, es recomendable utilizar una lista de comprobación o *checklist* en la que figuren, debidamente clasificados, los diferentes temas que deben ser analizados y preguntas que han de plantearse. Las omisiones de ciertos aspectos en la definición del proyecto deben ser voluntarias, fruto de una decisión meditada y consensuada, y no el resultado de un despiste u olvido. En la fig. 3 se puede ver un ejemplo de una lista de comprobación.

Temas	Sí	No	Observaciones
Planificación			
· ¿Se ha definido el plan de proyecto?			
· ¿Tiene un nivel de detalle suficiente?			
· ¿El plan es razonable?			
· ¿Estan claramente establecidos los plazos de finalización?			
· ¿Las actividades, estan alineadas con los objetivos a alcanzar?			
· ¿Se han definido las relaciones de procedencia entre las actividades?			
· ¿Se ha determinado el camino crítico?			
· ¿Se han establecido colchones (<i>buffers</i>)?			
· ¿Se ha hecho el diagrama PERT?			
· ¿Se ha hecho el diagrama Gantt?			
· ¿Se han maximizado las posibilidades de ejecutar tareas en paralelo?			
· ¿Está comprometida la organización con el plan?			
· ¿Es razonable la asignación de recursos?			
· ¿Hay recursos saturados?			
· ¿Se han establecido hitos?			
· ¿Se han incluido en el plan las tareas de control del proyecto (reuniones de seguimiento, etc.)?			
· ¿Se han definido los entregables y sus destinatarios?			
· ¿Se han definido los responsables de los entregables?			
· ¿Se ha revisado el plan y la asignación de recursos con el equipo?			
· ¿Se han previsto las tareas de finalización del proyecto?			

Figura 3. Ejemplo de lista de comprobación.

4.3. Evaluación y aprobación

Una vez diseñado el proyecto, debe ser evaluado y aprobado por alguien con la jerarquía suficiente dentro de la organización, que en numerosos casos coincide con el promotor o los promotores. Para evaluar adecuadamente un proyecto se requiere plantearse en qué medida es necesario, si sus objetivos están claramente definidos y si están alineados con los del museo, si hay un consenso en la organización para acometerlo, si es aceptable la planificación y asignación de recursos propuesta, si el nivel de concreción es adecuado, si es viable el presupuesto, si se han valorado correctamente los riesgos y si están bien definidas las responsabilidades. Para garantizar que todos los aspectos necesarios en la definición de un proyecto han sido debidamente abordados, se puede utilizar una lista de comprobación de características similares a la ya comentada en la fase anterior.

4.4. Ejecución y seguimiento

Cuando el proyecto ha sido aprobado, la mejor forma de ponerlo en marcha es mediante una reunión de lanzamiento o *kickoff meeting*, en la que se expliquen al equipo de proyecto los criterios de ejecución, su plan de trabajo, su organigrama y cualquier información relevante. Debe evitarse que esta reunión se convierta en un mero trámite, sino que sea una sesión enfocada a la comunicación y coordinación.

A lo largo de la ejecución del proyecto, serán tareas habituales del director del mismo la gestión, coordinación y supervisión de los recursos y actividades, la resolución de incidencias, la replanificación, el *reporting* al comité de seguimiento y el *feedback* a los miembros del equipo.

El comité de seguimiento

El *comité de seguimiento* es el órgano máximo de toma de decisiones del proyecto. Está formado por el promotor, el director de proyecto, responsables de los departamentos implicados, de los

colaboradores (opcional), etcétera. Se reúne periódicamente para controlar el avance del proyecto, supervisar el grado de consecución de los objetivos definidos, analizar los resultados del trabajo realizado, estudiar las incidencias acaecidas, aprobar o rechazar los cambios de calendario, de recursos o de presupuesto, etcétera. Cuanto más complejo es el organigrama de un proyecto y más disperso el origen de los que lo componen, más necesario es el papel del comité de seguimiento.

El informe de seguimiento

El *director de proyecto* es el responsable de elaborar el informe de seguimiento, documento básico de información sobre el estado del proyecto, y de presentarlo al comité de seguimiento. En el informe de seguimiento se incluirán:

- La situación del proyecto, en especial la de las actividades que forman el *camino crítico*.
- Las actividades más relevantes realizadas desde el último informe y los entregables obtenidos e hitos alcanzados en el último periodo.
- El análisis de las desviaciones en tiempo y recursos, sus causas y el impacto sobre el *plan de proyecto*.
- Análisis de las desviaciones del presupuesto.
- La gestión de las incidencias: su descripción, estado, medidas correctoras o preventivas puestas en marcha y responsables de su gestión.
- Las acciones correctivas, los cambios en el presupuesto, en la planificación, recursos, alcance, enfoque y objetivos.
- Los riesgos detectados, su impacto, las acciones puestas en marcha.
- La planificación del próximo periodo (tareas, hitos y entregables).

Debe evitarse que el informe de seguimiento se convierta en un mero trámite burocrático, pues, bien gestionado y elaborado, es una herramienta fundamental de gestión, control y comunicación.

Indicadores y cuadros de mando

Para controlar adecuadamente la evolución del proyecto, es recomendable utilizar indicadores, es decir, medidas, preferiblemente cuantitativas, que permiten objetivar y comparar los resultados de ciertos aspectos del proyecto e, incluso, el grado de cumplimiento de los propios objetivos del mismo. A veces se pueden presentar estructurados en lo que se denomina un cuadro de mando, en el que se presentan, clasificados en diversas dimensiones. Una forma muy visual de mostrar la situación y evolución de los indicadores es mediante la utilización de códigos semafóricos. Un proyecto no debe ser muy complejo para que en su control se utilicen indicadores. Cualquier proyecto, sea cual sea su dimensión y su grado de dificultad, se puede controlar con indicadores.

Medidas correctoras

En ocasiones, los proyectos adquieren unas dinámicas en las que es necesario poner en marcha medidas correctoras para hacer frente a las desviaciones en cualquiera de los tres factores críticos: coste, tiempo o requerimientos.

Unas veces se ha de reequilibrar el plan de proyecto, lo que se puede conseguir cambiando las asignaciones de personas en las tareas críticas, aumentando la productividad —saturando recursos, incorporando especialistas, ofreciendo incentivos, cambiando la forma de trabajar, acometiendo alguna mejora tecnológica, etcétera—, eliminando tareas no necesarias, maximizando las actividades que se ejecutan en paralelo, reduciendo el alcance y grado de ambición del proyecto.

Pero hay situaciones en que no es suficiente con modificar el plan de proyecto, sino que se han de tomar medidas como recuperar moral del equipo, resolver problemas personales o restaurar el liderazgo.

Para definir las medidas correctoras, previamente es necesario realizar un análisis que permita determinar las causas últimas de los problemas que han provocado dicha situación. En este proceso de reflexión, puede ser útil la aplicación del método

W, es decir, el plantear las que en inglés se denominan *Wh-questions*: ¿qué?, ¿por qué?, ¿quién?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo?, etcétera.

4.5. Cierre y evaluación

Finalizado el proyecto, se debe proceder al cierre del mismo y a la evaluación cuantitativa y cualitativa de los resultados obtenidos. Para ello se han de realizar las siguientes tareas:

- Verificar que todos los entregables planificados han sido realizados.
- Valorar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Confeccionar una justificación económica del proyecto.
- Archivar la documentación relevante que se decida conservar.
- Cerrar los aspectos administrativos y contractuales.

Las conclusiones resultantes de las anteriores tareas deben quedar recogidas en un informe final.

Pero no es menos importante aprovechar este momento para intentar aprender de la experiencia. Para ello se ha de dar el correspondiente *feedback* a los participantes del proyecto y pedir la opinión de los receptores de los resultados del mismo, ya sea mediante entrevistas o cuestionarios. Las lecciones aprendidas de este proceso permitirán al director de proyecto y a los miembros del equipo plantear propuestas de mejora de cara a futuros proyectos, generación de plantillas de documentos, etcétera.

5. Planificación

El *plan de proyecto* es la herramienta que describe qué acciones se han de realizar, en qué secuencia, cuándo se prevé que serán ejecutadas, cuánto se estima que durarán y qué recursos estarán implicados en las mismas. Para comprender realmente las implicaciones de un plan de proyecto es

fundamental asumir que es una probabilidad, es decir, que refleja cómo y cuándo se piensa —en el momento de su confección— que se desarrollará. Ello implica que es altamente probable que se incurra en desviaciones, y que las mismas deban ser gestionadas. Debe evitarse que el plan de proyecto quede reducido a un mero gráfico que se elabora al comienzo del proyecto y que luego queda olvidado en un cajón (o en una carpeta de un ordenador).

El plan de proyecto es, sin duda, la herramienta más importante para la gestión de un proyecto. Su confección conlleva una profunda reflexión sobre cómo deben ser realizadas las actividades, sobre las interrelaciones que hay entre ellas, sobre el grado de dedicación de los recursos implicados y su nivel de saturación en cada momento, así como sobre las tareas críticas que deben ser especialmente monitorizadas. A results de este proceso de diseño del plan de proyecto, el director del mismo y los miembros del equipo implicados aprenden más sobre él, se pueden anticipar a las posibles incidencias e interiorizan sus características. Por tanto, gracias a su faceta de instrumento de reflexión, se convierte en un factor esencial de aprendizaje de las dinámicas y los riesgos del proyecto.

Además, es un eficaz elemento de comunicación. Su carácter gráfico permite, con un simple vistazo, asimilar la estructura del proyecto y la secuencia en la que se ha de realizar el trabajo y, cuando el proyecto ya está en marcha, vislumbrar las desviaciones existentes respecto al esquema inicialmente planteado.

Su nivel de detalle depende de varios factores, como la complejidad del proyecto, su dimensión, el grado de incerteza respecto a la realización de las tareas o la disponibilidad de los recursos. Incluso los proyectos más sencillos deben contar con un plan.

Un elemento de gran interés para optimizar el control del proyecto es el denominado *camino crítico*, el cual está formado por la secuencia de tareas en las que un determinado retraso en su ejecución provoca una demora equivalente, y de la misma

magnitud, en el final del proyecto. También se puede definir como el camino más largo entre el comienzo y el final de un proyecto, por lo que determina el tiempo más corto en el que es posible completar el proyecto. Las actividades que componen el camino crítico pueden no ser las más importantes del proyecto, pero, a causa del impacto directo que pueden tener sobre el final del mismo, deben ser controladas con especial atención.

Dos son las formas gráficas más habituales de plasmar un plan de proyecto: los diagramas PERT y de Gantt.

El diagrama PERT, cuyo nombre es el acrónimo de *Project Evaluation and Review Techniques*, es una manera de representar gráficamente las tareas que configuran el proyecto y las relaciones existentes entre ellas, de tal manera que proporciona una visión integral del mismo. En un diagrama PERT cada tarea, que está representada por un recuadro con el nombre de la tarea, su duración y las fechas de inicio y fin, aparece conectada a las actividades precedentes o posteriores mediante unas flechas (fig. 4). En el caso de proyectos muy complejos resulta una herramienta poco práctica. Además, si bien informa de la duración de las tareas, al tener todas ellas el mismo tamaño, no se percibe claramente la dimensión temporal relativa.

Este último aspecto queda resuelto con el diagrama de Gantt, en el que cada actividad es representada mediante una barra que tiene una longitud proporcional a su duración. De esta forma, el desarrollo cronológico del proyecto queda expresado con gran claridad (fig. 5). Además, se muestran mediante flechas las relaciones de precedencia de las tareas. En las herramientas informáticas que incorporan utilidades para la planificación de proyectos, se permite en el diagrama de Gantt asignar y visualizar los recursos implicados en cada actividad. De esta forma, al incorporar la secuencia de tareas, sus precedencias, su duración y los recursos implicados, el diagrama de Gantt se convierte en la herramienta más completa para planificar y controlar un proyecto.

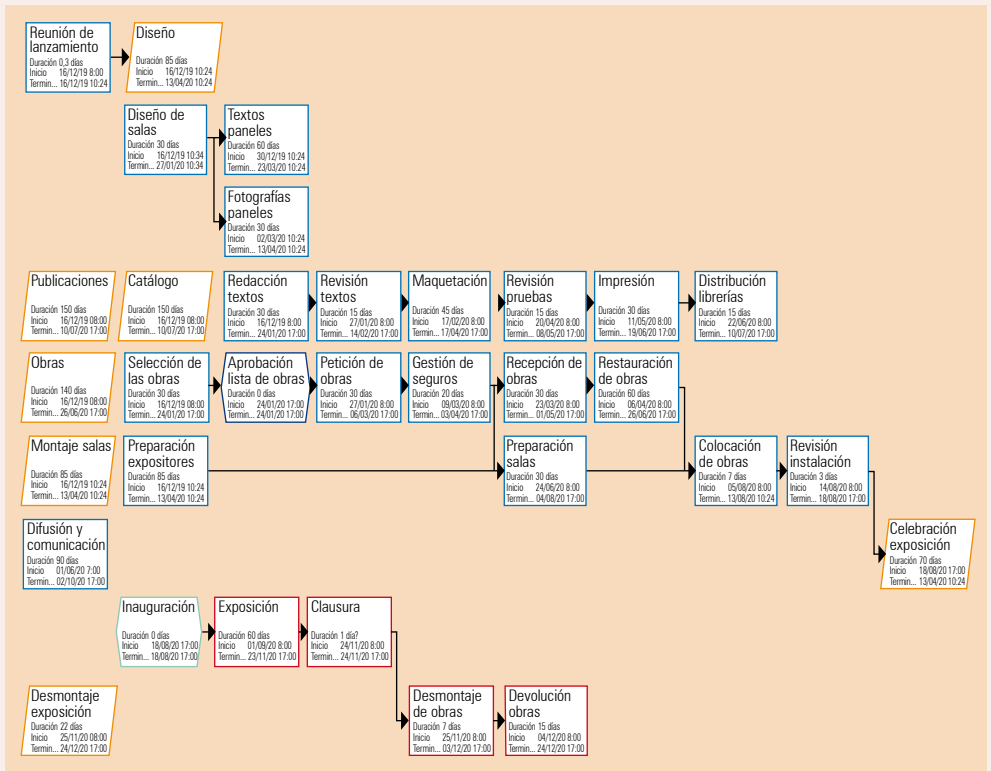


Figura 4. Diagrama PERT.

En el esquema de la fig. 6 se muestra el proceso que debe seguirse para la confección rigurosa de un plan de proyecto:

1. En primer lugar, se realiza un *diseño preliminar* del plan, formado por la secuencia de las tareas del proyecto, entendidas éstas como una agrupación de las actividades que se han de realizar. De esta forma, se comienza a tener una idea inicial de la duración del proyecto y del orden de ejecución de los trabajos. En este borrador inicial, puede asociarse a las tareas un primer esbozo de los recursos que podrían estar implicados.
2. A continuación, se realiza lo que se denomina *Work Breakdown Structure (WBS)* o descomposición de las tareas en actividades. El WBS puede tener varios niveles: tareas, subtareas,

actividades, etcétera, si bien es recomendable que no exceda de cuatro o cinco niveles. Obtenido el desglose en actividades, se inicia la determinación de precedencias entre ellas. Cuando se utilizan herramientas informáticas de planificación, es básico vincular las actividades, pues de esa manera se obtiene automáticamente el camino crítico. Existen cuatro modalidades de vinculación entre actividades:

- a. Fin-principio: El inicio de una actividad depende de la finalización de la precedente.
- b. Principio-principio: El inicio de una actividad depende del comienzo de la precedente.
- c. Principio-fin: El final de una actividad depende del comienzo de la precedente.
- d. Fin-fin: El final de una actividad depende del final de la precedente.

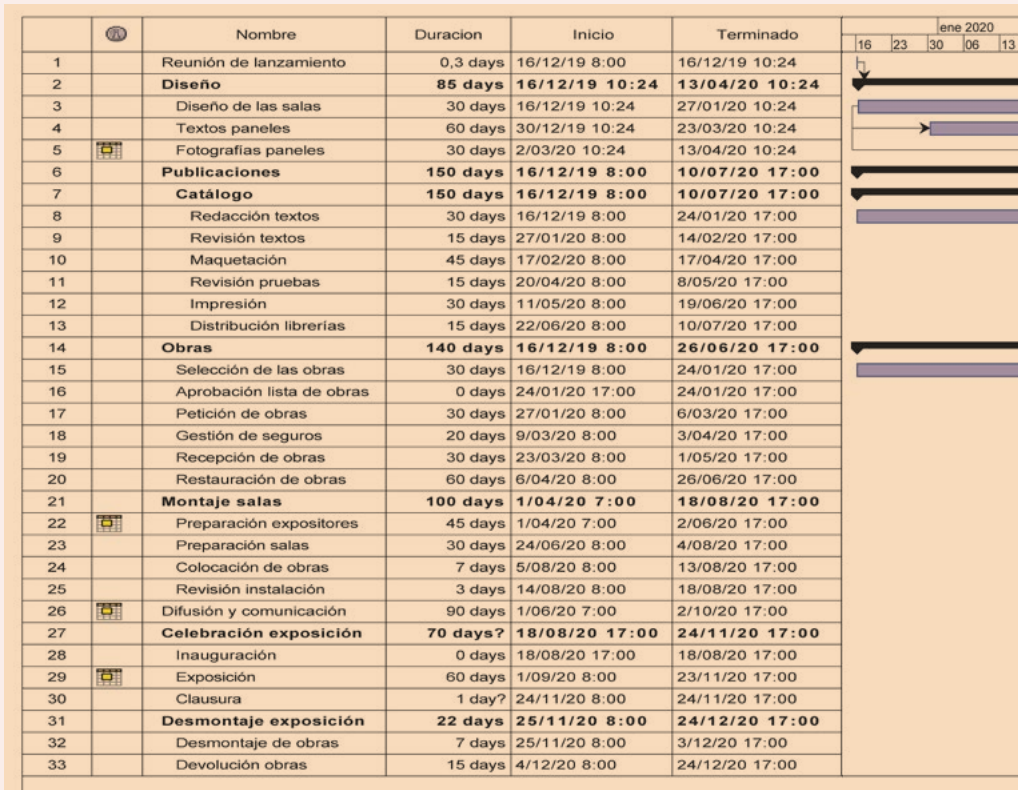


Figura 5: Diagrama de Gantt.

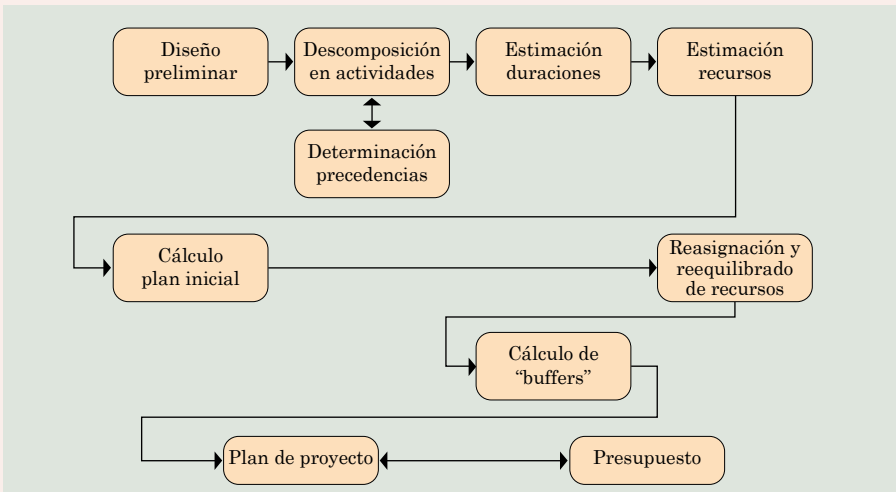
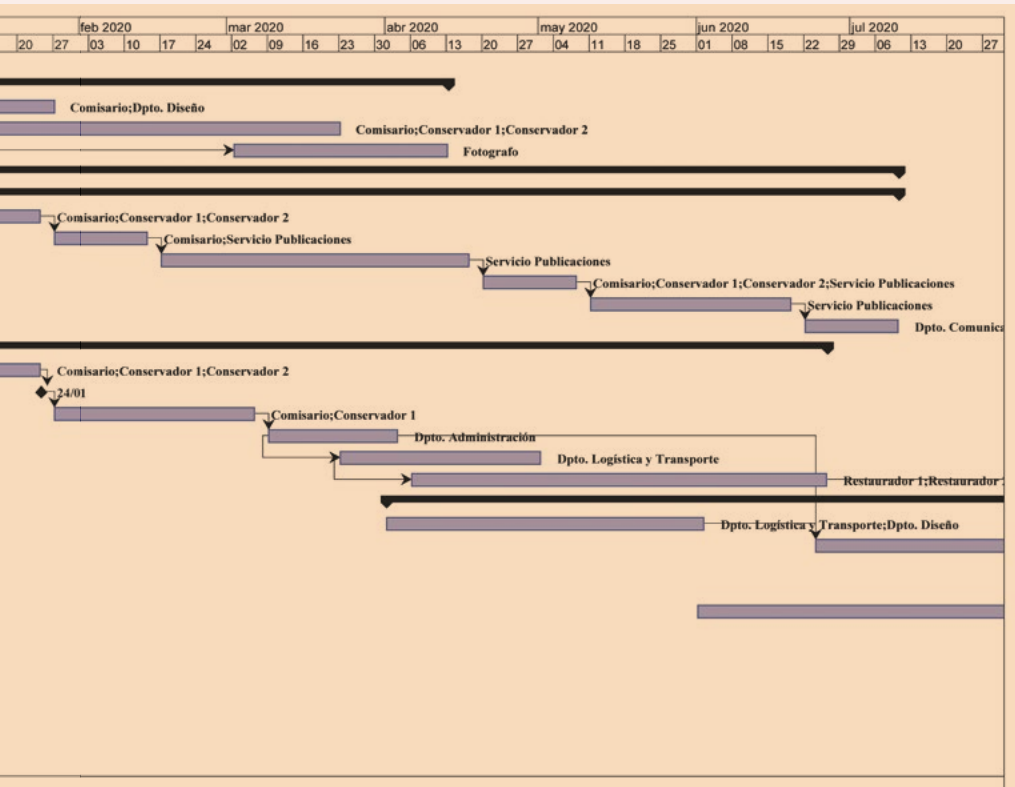


Figura 6. Proceso de definición de un plan de proyecto.



En estos cuatro modelos de vinculación de actividades, puede establecerse un decalaje temporal, positivo o negativo, para el inicio o final de la segunda actividad. Por ejemplo, una actividad puede estimarse que ha de empezar tres días antes del final de la precedente, o puede considerarse que ha de estar concluida una semana después del final de la anterior.

3. Secuenciadas y vinculadas las actividades, se procede a la estimación de sus duraciones. Es importante tener en cuenta que en este momento se debe trabajar con duraciones reales estimadas, sin incluir ningún tipo de *buffer* o colchón.
4. Acto seguido, se asignan a cada actividad los recursos que se estima que han de realizarla, determinando el porcentaje de dedicación de los mismos.

5. Llegados a este punto, ya se cuenta con un primer esbozo del *plan de proyecto*, el cual es la base sobre la que se ha de trabajar.

6. Dado que, posiblemente, este borrador inicial de plan se desviará bastante de las restricciones temporales con las que se ha planteado el proyecto, e incluso es posible que haya recursos que se encuentren sobresaturados en algunos momentos, se procede a la reasignación y reequilibrado de los recursos. En este instante, también se intentan detectar actividades que puedan ser ejecutadas en paralelo, lo que provocará, en bastantes ocasiones, una reducción de la fecha de finalización del proyecto.

7. Es sobre la versión del plan resultante del paso anterior sobre la que se han de añadir los *buffers*, lo que permite proteger al proyecto de

los retrasos que puedan sufrir determinadas actividades. Existen diferentes tipos de *buffer*:

- *Buffer* de actividad: es el que se añade a una actividad.
- *Buffer* de proyecto: se añade al final del proyecto para compensar las desviaciones en el camino crítico.
- *Buffer* de alimentación: se incorpora a una actividad que no forma parte del *camino crítico* para proteger éste de las desviaciones en otras actividades, dado que las mismas podrían llevar a que se modificara la composición de aquél. Esto es especialmente recomendable cuando se han establecido medidas especiales de control para las actividades del camino crítico.
- *Buffer* de recursos: en actividades no críticas, pero en las que intervienen recursos que pueden llegar a ser críticos o con especiales restricciones en lo que se refiere a su disponibilidad, se puede plantear la posibilidad de utilizar un *buffer*.

Aquellas actividades que no forman parte del camino crítico, por el hecho de no estar incluidas en el mismo, ya cuentan con un cierto margen para el retraso, por lo que, inicialmente, no necesitan disponer de un *buffer* adicional. Sin embargo, dado que cualquier retraso en las actividades del camino crítico repercute directamente en la fecha de final de proyecto, es en éstas en las que hay que plantear cómo y dónde se colocan *buffers*. Una opción es situarlos al final de cada una de ellas, pero ello, posiblemente, provocaría un retraso innecesario en el proyecto o una sobreprotección de la fecha de finalización del mismo. En consecuencia, dos son las opciones que se pueden plantear: crear un *buffer* único para el conjunto del camino crítico o añadir varios *buffers* para diferentes agrupaciones de sus actividades.

8. El plan resultante de la aplicación de los *buffers* es el *plan de proyecto*, que ha de utilizarse

para la confección del presupuesto. Es este un proceso iterativo, que puede conllevar algunas modificaciones en el plan, tanto en las actividades como en los recursos a ellas aplicados.

En un plan de proyecto no se debe olvidar la inclusión de los denominados *hitos*, que son puntos de referencia del proyecto que marcan eventos importantes o momentos en los que cambia sustancialmente su dinámica o enfoque. Por ejemplo, en una exposición los hitos podrían ser el cierre de la lista de las obras que van a formar parte de la misma o la inauguración de la muestra. Normalmente tienen duración cero, pues no representan en sí mismos un trabajo, sino que son un logro.

El plan de proyecto debe contener también los *entregables* resultantes de algunas de las actividades, y que pueden definirse como «cualquier producto, resultado o capacidad de prestar un servicio único y verificable que debe producirse para terminar un proceso, una fase o un proyecto» (PIM, 2013, p. 84). Los entregables han de tener un responsable asignado y una fecha de entrega establecida.

Herramientas informáticas para planificar proyectos

El software de administración de proyectos más popular es *Microsoft Project*. Se trata de una completa aplicación que, entre muchas otras cosas, permite diseñar diagramas PERT y de Gantt, obtener el camino crítico, gestionar los recursos asignados a las actividades, controlar el grado de avance de éstas, etcétera. La funcionalidad e interfase de *Microsoft Project* ha creado un modelo que ha sido replicado por otras aplicaciones de administración de proyectos de código abierto, entre las que destacan *ProjectLibre* (<http://www.projectlibre.com>) y *Gantt Project* (<https://www.ganttproject.biz>).

Bibliografía recomendada

Berkun, Scott (2005). *The Art of Project Management*. Sebastopol, CA: O'Reilly Media.

Bonet, Lluís; Castañer, Xavier; Font, Josep (ed.). (2001). *Gestión de proyectos culturales. Análisis de casos*. Barcelona: Ariel.

Cuenca López, José María; Martín Cáceres, Myriam J. (2014). *Manual para el desarrollo de proyectos educativos en museos*. Gijón: Ediciones Trea.

Gestión de Proyectos (2004). *Gestión de Proyectos. Habilidades fundamentales para no salirse del presupuesto y cumplir los plazos*. Barcelona: Ediciones Deusto - Harvard Business Essentials.

Lewis, James P. (1995). *Planificación, programación y control de proyectos. Guía práctica para una gestión de proyectos eficiente*. Capellades: Ediciones S.

— (2004). *Las claves de la Gestión de Proyectos*. Barcelona: Gestión 2000.

Project Management Institute. Inc. (2013). *A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® guide). Fifth edition*. Newtown Square.

Roselló Cerezuela, David (2004). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.

The Standish Group International, Inc. (2015). *CHAOS Report 2015*. https://www.standish-group.com/sample_research_files/CHAOSReport2015-Final.pdf.



Planificación estratégica de un museo a partir del análisis del entorno

Jaume Colomer

Bissap. Planificación de sistemas culturales

1. Presentación

La planificación estratégica de un museo consiste en definir los objetivos que se quieren alcanzar en el medio plazo, diseñar una hoja de ruta y concretar un plan de acción. Los museos, tradicionalmente, han planificado su acción en el corto plazo, condicionados por las fluctuaciones del presupuesto anual disponible, y ahora ven la necesidad de mirar más allá para orientar sus decisiones operativas y optimizar los recursos.

La literatura sobre planificación estratégica muestra que existen diferentes propuestas metodológicas. Aunque la mayoría coinciden en el fondo varían en la forma o en la terminología. En este capítulo hago una propuesta metodológica a partir de mi experiencia en planificación de sistemas culturales, la cual me lleva a exponer de entrada algunas ideas que iré desarrollando posteriormente:

- Un plan estratégico es un proceso de reflexión sobre los objetivos a alcanzar en el medio plazo, basado en un análisis de la situación actual y expresado en forma de líneas estratégicas y plan de acción.
- El plan debe ser viable, flexible y transformador.
- Es necesario que sea elaborado y compartido por el equipo directivo de un proyecto o equipamiento, y tiene más valor si también participan en él las partes interesadas o *stakeholders*.
- El proceso de elaboración es más enriquecedor y eficiente si se cuenta con el apoyo metodológico de un profesional externo.

Muchos responsables de museos y otros gestores culturales tienen algunos prejuicios sobre la planificación estratégica porque consideran que

no sirve para nada y que les consume un tiempo del que no disponen. Por un lado, lamentan la discontinuidad y precariedad de su gestión debido a los continuos cambios en el contexto social, político e institucional y, por otra parte, no valoran que un plan estratégico les puede ayudar a garantizar una mayor estabilidad y continuidad en el desarrollo del proyecto museístico, a obtener más recursos y a salir de la precariedad.

Con esta intención, hacemos algunas consideraciones sobre la planificación estratégica de un museo desde una perspectiva sistémica teniendo en cuenta el entorno en tres dimensiones: el entorno como *objeto de conocimiento* en el proceso de planificación, como *comunidad de interés* y como *beneficiario potencial* de la acción que lleva a cabo.

Así pues, este capítulo propone una metodología para la elaboración del plan estratégico de un museo, argumenta el valor añadido de la planificación participativa y define el tráfico entre la planificación estratégica y la operativa, que concreta en la propuesta de valor.

2. El museo, agente cultural singular

Podemos considerar, de entrada, que los sistemas culturales son conjuntos de agentes culturales en interacción. Las relaciones entre los agentes desarrollan la función sináptica. Los sistemas pueden ser territoriales o virtuales.

Un sistema cultural contiene *agentes, prácticas, infraestructuras* y *dispositivos de regulación*. Los agentes ofrecen prácticas (actividades, servicios, productos, etcétera) a sus públicos objetivo e intervienen en el desarrollo de la comunidad cultural. La regulación de un sistema cultural puede ser espontánea o planificada, y las políticas culturales son dispositivos de regulación que buscan servir al interés común.

Podemos establecer tres niveles de sistemas culturales: *macrosistemas* (por ejemplo, Cataluña), *mesosistema* (un municipio pequeño o medio, una comarca, un barrio o distrito de una gran ciudad) y

microsistemas (una entidad, un equipamiento, un colectivo o grupo). Existen, por tanto, tres niveles de dispositivos de regulación planificada:

- El PecCat 2010 o el Plan de museos 2030, por ejemplo, son dispositivos de regulación de macrosistemas.
- El Plan de acción cultural (PAC) de un municipio es un ejemplo de dispositivo de regulación de un mesosistema.
- El Plan de estratégico de un museo, por ejemplo, es un dispositivo de regulación de un microsistema.

Los equipamientos son agentes equipados, es decir, tienen infraestructura propia al servicio de sus iniciativas o de las de terceros. En cualquier sistema cultural territorial podemos categorizar los equipamientos culturales a partir de dos variables:

- El ámbito de proyección: equipamientos de proximidad (un centro cívico o una biblioteca, por ejemplo) o de centralidad (un auditorio o un museo).
- El sector cultural (equipamientos de artes escénicas, música, artes visuales, audiovisuales, lectura, conocimiento y humanidades, sociocultura, patrimonio).

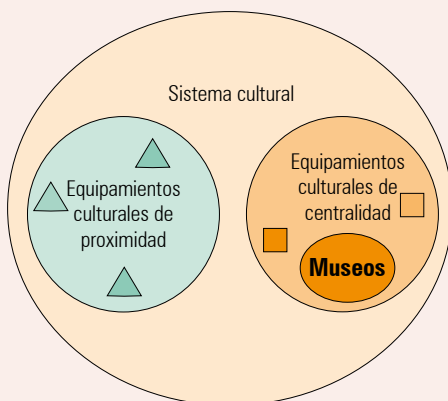
La planificación de los equipamientos de una comunidad territorial se puede hacer a partir de cualquiera de estas dos variables o de la combinación de ambas. Los equipamientos de proximidad pueden significar el primer nivel de práctica cultural de los ciudadanos, ofreciendo los de centralidad prácticas culturales especializadas.

Los museos son equipamientos culturales de centralidad que operan en el sector del patrimonio cultural y tienen como *misión* la identificación de patrimonio mueble, inmueble, inmaterial y natural, propio o del entorno, su conservación y gestión, la generación de conocimiento a través de la investigación y el ofrecimiento a su entorno social de una propuesta de valor que facilite el desarrollo personal y comunitario.

Según el ICOM, los museos son «espacios democratizadores, inclusivos y polifónicos para el diálogo crítico sobre los pasados y los futuros. Reconociendo y abordando los conflictos y desafíos de presente, custodian artefactos y especímenes para la sociedad, salvaguardan memorias diversas para las generaciones futuras, y garantizan la igualdad de derechos y de acceso al patrimonio para todos los pueblos. Los museos no tienen ánimo de lucro. Son participativos y transparentes, y trabajan en colaboración activa con y para diversas comunidades a fin de coleccionar, preservar, investigar, interpretar, exponer y ampliar las comprensiones del mundo, con el propósito de contribuir a la dignidad humana y a la justicia social, la igualdad mundial y al bienestar planetario».

Los diferentes equipamientos que conviven en un territorio tienen funciones específicas y funciones compartidas. Las bibliotecas, además de facilitar el acceso a distintos medios informativos, ofrecen programas de formación y difusión cultural, del mismo modo que lo hacen los centros cívicos.

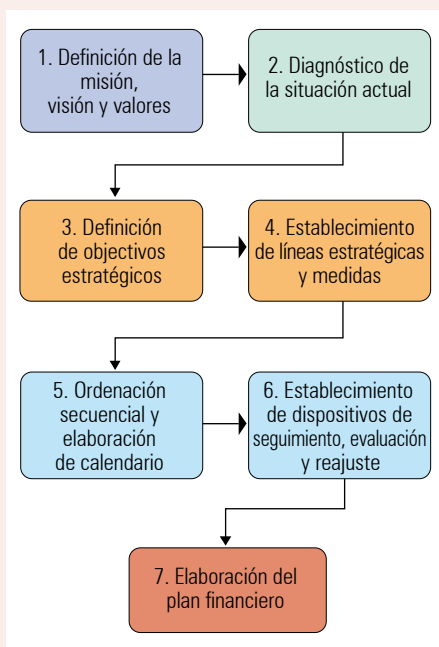
Los museos son agentes culturales singulares porque son los únicos equipamientos culturales que operan en el ámbito del patrimonio y que tienen, entre otras, la función de generar conocimiento. Por otra parte, cada museo es singular, teniendo en cuenta que sus activos patrimoniales son únicos.



Entre los equipamientos culturales de una comunidad cultural territorial puede haber relaciones de coordinación y de colaboración, pudiéndose institucionalizar *pools* de recursos y servicios compartidos para generar economías de escala. El funcionamiento en red de los equipamientos culturales aporta muchas ventajas en cuanto a la optimización de recursos y generación de sinergias.

3. Sobre la planificación estratégica de sistemas culturales

La planificación estratégica de un sistema cultural consiste en desarrollar la secuencia operativa siguiente en la definición de contenidos:



A continuación, se detalla cada paso.

a. Definición de la misión, la visión y los valores

Estos tres conceptos a veces se confunden, pero tienen contenidos diferentes. Son contenidos fundacionales, revisables periódicamente. Un plan estratégico es una oportunidad para revisarlos.

Son el punto de partida y condicionan los contenidos que se definen posteriormente.

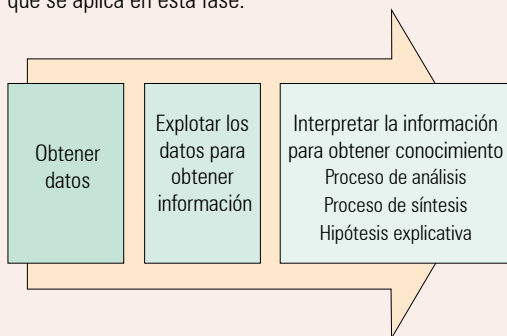
- La *misión* es lo que el museo quiere hacer, su razón de ser.
- La *visión* es lo que el museo quiere convertirse en el futuro.
- Los *valores* son los principios éticos que regularán su funcionamiento y enmarcarán las decisiones operativas.

La redacción de estos tres elementos debe ser muy sintética y precisa, pero a menudo cuesta definir y encontrar una expresión adecuada. Es conveniente poner la máxima atención y alcanzar el máximo consenso.

b. Elaboración de un diagnóstico de situación a partir del análisis interno y del entorno

Para definir un plan de acción es necesario tener un conocimiento objetivo y fundamentado de la situación actual: cuál es la situación del museo y qué factores hacen que sea esta.

A menudo hay que recordar el proceso mental que se aplica en esta fase:



La fase de diagnóstico tiene el siguiente recorrido:

- *Análisis interno del museo* para tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades. Son objeto de análisis:
- Los activos patrimoniales propios y del entorno: patrimonio mueble, inmueble, natural, inmaterial y conocimiento generado por la investigación.

- La propuesta de valor: el conjunto de servicios, actividades y productos que ofrece en el entorno social y los públicos objetivo.
- La estructura operativa (dirección, tecnoestructura y servicios generales).
- *Análisis externo* para conocer oportunidades y amenazas, a dos niveles:
 - Análisis del contexto social: realidad socio-demográfica y tendencias.
 - Análisis del sistema cultural en el que opera el museo: agentes, prácticas, infraestructuras, recursos y dispositivos de regulación.
- Elaboración de un *diagrama DAFO* para ordenar y sintetizar los resultados del análisis.
 - El diagrama DAFO es un instrumento de ordenación del análisis realizado, no formula ningún diagnóstico explicativo pero organiza los efectos identificados en cuatro categorías, como resultado de dos variables: favorables/desfavorables e internas/externas.
 - En vez de hacer un DAFO se puede hacer un CAME para Corregir las debilidades, Afrontar las amenazas, Mantener las fortalezas y Explotar las oportunidades.
- Elaboración de un *diagrama causa-efecto* para formular un diagnóstico, es decir, una hipótesis explicativa de los factores que inciden en la situación actual.
 - Un modelo de diagrama causa-efecto es el propuesto por Ishikawa, denominado corrientemente *diagrama de pez*.
 - Una vez explorados los factores conviene discernir los *factores raíz* y *concurrentes* y estimar el valor relativo de incidencia de cada uno.

c. Definición de objetivos estratégicos

A partir de la misión, la visión y el diagnóstico se pueden formular los objetivos estratégicos para el período de vigencia del plan. En el momento

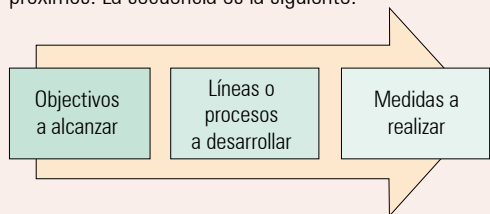
actual, se suele considerar que la vigencia de un plan estratégico de un equipamiento cultural es de 5 a 7 años.

Los objetivos estratégicos son las metas que se quieren alcanzar y deben ser evaluables de forma objetiva. Deben ser redactados utilizando verbos de resultado (alcanzar, llegar, consolidar...) y no de acción (hacer, promover, proponer...).

Los objetivos estratégicos deben ser pocos pero tienen que ser determinantes para lograr mejoras significativas en el proyecto museístico. Se formulan a partir de los factores que, en el diagnóstico, se ha considerado que incidían de manera determinante en la explicación de la situación actual.

d. Establecimiento de líneas estratégicas y medidas

Las *líneas estratégicas* son los procesos que se considera que hay que desarrollar para alcanzar los objetivos y que se concretan en medidas. Establecen la *hoja de ruta* del museo para los años próximos. La secuencia es la siguiente:



Las *medidas* son las acciones que se llevan a cabo para desarrollar operativamente las líneas estratégicas. Pueden ser acciones prácticas o medidas organizativas. Primero hay que explorar posibles medidas y, después, seleccionar las que son más eficientes y viables.

Cada línea estratégica puede contener un número variable de medidas.

e. Ordenación secuencial y cronograma

Existen medidas que pueden ser desarrolladas después de haber llevado a cabo medidas previas. Hay que ordenar, primero, las medidas de manera secuencial.

Después hay que establecer fases de aplicación del plan estratégico, coincidiendo con los períodos anuales o no, y situar las medidas en una fase determinada por motivos secuenciales o de prioridad.

Un plan de acción es una ordenación secuencial de las medidas previstas, estructuradas en fases y temporalizadas en el calendario en forma de cronograma.

f. *Establecimiento de un dispositivo de seguimiento, evaluación y reajuste*

Es conveniente definir el modo de tener conocimiento de la aplicación de las medidas y de su impacto en relación con el desarrollo de los ejes estratégicos y el logro de los objetivos.

Con este fin, se puede definir un conjunto de indicadores de seguimiento y de evaluación:

- Los indicadores de seguimiento permiten saber si las medidas se están aplicando, en qué fase se encuentran y cuál es el gasto ejecutado.
- Los indicadores de evaluación permiten saber, al final de cada fase, el grado de desarrollo de los ejes y los resultados alcanzados. Pueden ser cuantitativos o cualitativos, y pueden tener una expresión verbal o numérica.

En ocasiones se confunde la expresión numérica de un indicador cualitativo con un indicador cuantitativo, pero son dos cosas diferentes. Por ejemplo, el grado de satisfacción de los participantes en una actividad (información cualitativa) se puede expresar con adjetivos verbales (baja, media, alta) o con indicadores numéricos (1-2-3-4-5).

El sistema de indicadores aporta un *feedback* que permite el reajuste continuo del plan de acción en función de los resultados alcanzados y de los cambios internos y del entorno. El *feedback* permite reformular el diagnóstico, los objetivos y las líneas estratégicas o las medidas.

La posibilidad de que el plan estratégico vaya evolucionando a partir del *feedback* se denomina *planificación dinámica*, que es la más adecuada

en la sociedad líquida en la que vivimos. En general, se considera que los objetivos y los ejes estratégicos se deben mantener durante la vigencia del plan, mientras que las medidas son más coyunturales.

g. *Elaboración de un plan financiero*

No basta con definir lo que hay que hacer, también hay que estimar el gasto que conllevará la realización del plan de acción y evaluar la capacidad financiera antes de ejecutarla.

- Puede haber medidas organizativas que no comporten ningún gasto pero otras pueden conllevar un coste de producción que hay que prever.
- Por otra parte, hay que estimar qué retorno económico generarán determinadas medidas para ver el coste global de la aplicación del plan (gasto menos retorno).
- El plan financiero se puede concretar en un CEP (cuenta provisional de explotación) que incluya varios escenarios (óptimo, probable, pésimo).
- La estimación de gastos y retornos permite definir cómo se efectuará la financiación (recursos propios o financiación de terceros).

3.1. El análisis interno

Antes hemos argumentado que, en la fase de diagnóstico, había que hacer un análisis interno del museo para tomar conciencia de sus fortalezas y debilidades.

Son objeto de análisis:

- Los activos patrimoniales propios y del entorno: colecciones propias, elementos patrimoniales del entorno (arquitectónico, monumental, natural e inmaterial). También el conocimiento generado por la investigación.
- La propuesta de valor: exposiciones y programación de actividades, servicios y experiencias orientadas a los públicos objetivo o a la acción comunitaria.

- La estructura operativa: equipo de gestión y recursos materiales y económicos.

Para poder analizar el objeto es necesario tener datos y explotarlos para transformarlos en información, que puede ser cuantitativa o cualitativa. La información cuantitativa nos indica magnitudes y la cualitativa percepciones y valoraciones.

Podemos trabajar con *información primaria* (obtenida directamente a través de trabajo de campo) o *secundaria* (aportada por terceros). Existen varias técnicas para obtener datos. Las más habituales son:

- Observación (holística o pautada).
- Documentación generada (memorias, informes, publicaciones).
- Registros transaccionales (generados por la aplicación de *ticketing*) y de usos (registros).
 - En el mercado hay varias aplicaciones de *ticketing*, algunas de las cuales tienen herramientas CRM (BI, *eMail marketing*, etcétera). En todos los casos, las transacciones realizadas quedan acumuladas en una BdD susceptible de ser explotada, no solo desde una perspectiva económica, sino también para el análisis de perfiles, preferencias y hábitos de consumo de los compradores.
 - La información generada es relativa a los compradores y tickets vendidos, pero se pueden hacer proyecciones sobre los públicos asistentes.
- Consultas a una muestra representativa del universo de participantes y otras partes interesadas:
 - A través de cuestionarios o instrumentos similares.
 - A través de grupos focales y entrevistas (en profundidad, historias de vida...).
- Ponderación de expertos (debates presenciales o a través del método Delphi).

El análisis interno nos permite conocer cuáles son las fortalezas y las debilidades del equipamiento.

3.2. El análisis del entorno

También hemos argumentado que, en la fase de diagnóstico, había que hacer un análisis externo para conocer oportunidades y amenazas del entorno, a dos niveles:

- a. Análisis de la realidad social: momento socio-demográfico y tendencias. Son especialmente relevantes los datos relativos a:
 - Pirámide poblacional.
 - Niveles académicos de la población.
 - Migraciones.
 - Sectores productivos y PIB.
 - Estructura urbanística (concentrada o dispersa).
 - Otros.
- b. Análisis del sistema cultural en el que opera el museo. El objeto de este análisis incluye:
 - Los agentes culturales públicos y privados que operan en el territorio. Son agentes tanto las entidades jurídicamente constituidas como los colectivos y grupos de acción.
 - Las prácticas que realizan los agentes, autogestionadas u ofertas a terceros (públicos objetivo).
 - Las infraestructuras en las que llevan a cabo las prácticas. Incluyen edificaciones y espacios de la vía pública, con las dotaciones técnicas correspondientes.
 - Los recursos económicos de los que disponen, aportados por el titular, por terceros en forma de patrocinio o mecenazgo u obtenidos de la explotación de los servicios y actividades.
 - Los dispositivos de regulación, que incluyen tanto los de autorregulación institucionalizados por los propios agentes (mesas de coordinación, comisiones, consejos) o las políticas públicas gubernamentales.

c. Análisis del posicionamiento del museo

- Se trata de analizar la posición que ocupa un museo en el sistema cultural:
 - Su nicho funcional.
 - Qué percepción tiene el entorno social de su propuesta de valor (qué valor considera que ofrece el entorno social).
- El análisis de posicionamiento permite conocer cuáles son sus principales *competidores* en el mercado: los agentes que ofrecen propuestas de valor próximas.
- Una vez identificados los competidores, el museo puede definir cuál quiere que sea su ventaja competitiva o qué alianzas quiere establecer con ellos (para transformar la competencia en cooperación).
- Para elaborar un mapa de posicionamiento es preciso definir pares de variables significativas y construir un mapa de posicionamiento respecto a cada par de variables a modo de coordenadas.
- A partir del análisis de posicionamiento actual se puede proyectar cuál es el posicionamiento intencional, a partir del cual hay que elaborar un relato que proyecte su valor singular.

3.3. Algunas herramientas para el análisis y el diagnóstico

La matriz analítica DAFO ha convertido en un elemento imprescindible en la elaboración de planes y proyectos. Consiste en una ordenación del análisis que diferencia entre los factores internos

(fortalezas y debilidades) de una organización y los factores externos de esta (oportunidades y amenazas). Se considera que la técnica la propuso Albert Humphrey en los años sesenta y setenta en la Universidad de Stanford.

Aun así, a menudo se utiliza de forma inadecuada en varias circunstancias:

- Es una ordenación del análisis realizado, no es una herramienta de diagnóstico.
- La clasificación de los factores analizados en las cuatro categorías a veces se hace erróneamente, confundiendo a menudo los factores de origen interno y externo.
- Hay una cierta preocupación estética para equilibrar el texto de las cuatro categorías, distorsionando el análisis realizado.
- A veces se renuncia a la función gráfica (información visual rápida y sintética) para introducir un texto muy largo encapsulado en cuatro cuadrantes de difícil lectura.

Para evitar estas disfunciones recomendamos, al hacer la síntesis del análisis realizado, estructurar el contenido en dos bloques:

- Una primera descripción sintética textual sin limitaciones de espacio y sin preocupación por la paridad.
- Un diagrama posterior que expresa visualmente los elementos clave de la síntesis textual realizada.

Matriz de analisis DAFO	Factores positivos para el logro del objetivo	Factores negativos para el logro del objetivo
Factores de origen interno (atributos del agente)	Fortalezas	Debilidades
Factores de origen externo (atributos del entorno)	Oportunidades	Amenazas

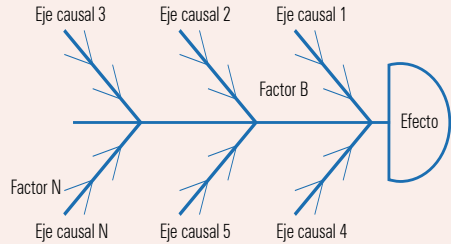
DAFO	CAME	
Fortalezas	Mantener	Evitar que se pierdan o se debiliten
Oportunidades	Explotar	Explorar y explotar oportunidades para transformarlas en fortalezas
Debilidades	Corregir	Suprimirlas o neutralizarlas para que no nos afecten
Amenazas	Afrontar	Evitar que tengan lugar o reducir su impacto

Después de un DAFO se puede hacer un CAME, una matriz proyectiva que organiza la definición de propuestas de acción a partir del DAFO de acuerdo con las siguientes categorías:

La transición del estadio analítico a la formulación de un diagnóstico se puede hacer a través del diagrama de Ishikawa. Es una metodología para expresar diversas hipótesis de relaciones causa efecto entre los elementos que se han constatado en el análisis.

Se trata de definir, primero, los efectos más importantes que se han identificado y, después, asociar los *factores* que podrían incidir, agrupándolos en *ejes causales*. La estructura arbórea se puede configurar como una espina de pescado, la denominación popular de este diagrama, situándose en la cabeza el efecto. Pueden hacerse tantos diagramas como efectos

relevantes analizados, con una estructura como la siguiente:



Una vez elaborado el diagrama, se puede hacer una estimación del peso específico de incidencia de cada eje y de cada factor en el efecto diagnosticado, expresado en forma de %. Esto permite deducir *causas-raíz* y *causas-concurrentes*. Las causas-raíz deben ser objeto central en la fase proyectiva.

DEPP	Significado
Descripción	Descripción sintética de la situación actual (DAFO)
Explicación	Hipótesis explicativa causa-efecto (Ishikawa)
Percepción	Percepción que tienen los agentes de las mejoras a aplicar, lo que condiciona notablemente la viabilidad de las medidas que se formulen
Proyección	Retos que hay que satisfacer

Tras una síntesis analítica, con o sin CAME, se puede aplicar la matriz DEPP como paso previo para elaborar un diagnóstico.

Los retos que se deben satisfacer serán desarrollados en la fase proyectiva en forma de objetivos, líneas estratégicas y medidas.

3.4. La planificación estratégica del museo

Hasta ahora hemos argumentado que la planificación estratégica de un museo consiste en definir los objetivos que quiere alcanzar en el medio plazo estableciendo un plan de acción que lo haga posible, y hemos propuesto una metodología para elaborarlo.

Los museos, tradicionalmente, han desarrollado su misión planificando el corto plazo, condicionados por el presupuesto anual disponible, y ahora muchos de ellos ven la necesidad de mirar más allá para orientar sus decisiones operativas, optimizar sus recursos y mejorar su eficiencia.

A pesar de la conciencia de la necesidad existe un cierto prejuicio sobre el valor de la planificación estratégica. Muchos responsables de museos no tienen claro que el tiempo invertido en la elaboración de un plan estratégico tenga una ratio coste/beneficio favorable.

No faltan motivos. Muchos de los planes estratégicos realizados en diversos sistemas culturales no son más que una declaración de buenas intenciones, a menudo ejercicios literarios densos, que no permiten su aplicación ni la evaluación de resultados. Por ello conviene reflexionar sobre sus beneficios potenciales y sobre los atributos que debe tener un buen plan estratégico.

Podemos identificar, como mínimo, los siguientes beneficios potenciales:

- a. Los planes estratégicos permiten la *mejora continua*.

La acción cultural siempre se desarrolla en el medio plazo. El establecimiento de objetivos evaluables permite saber el grado de consecución y

los factores que lo han hecho posible o lo habían dificultado. Esto permite corregir los desaciertos. El activismo cultural se basa en la acción continua y no define objetivos a medio plazo y, si bien podemos valorar si la acción se ha llevado a cabo de manera satisfactoria, no sabemos si incide en la mejora global expresada en forma de objetivos.

- b. Los planes estratégicos son un factor de *estabilidad*.

La acción en el corto plazo permite cambios de rumbo abruptos y permanentes. Los cambios de responsables políticos que se dan en cada mandato son un factor importante de inestabilidad de la acción cultural que puede ser atenuada si se aprueba por consenso un plan estratégico para un período de 5 a 7 años.

- c. Los planes estratégicos facilitan *la obtención de los recursos necesarios*.

Un plan estratégico contiene un plan de explotación y financiación, que permite definir y acordar un procedimiento y una temporalidad en la obtención de los recursos necesarios.

- d. Los planes estratégicos permiten *optimizar los recursos disponibles*.

La definición de objetivos y líneas de acción ayuda a racionalizar el destino de los recursos humanos y económicos disponibles, priorizando acciones y evitando pérdidas de energía.

Entre otros, los planes estratégicos han de tener los siguientes atributos:

- a. Deben ser realizados por el equipo de dirección del museo.

La elaboración de un plan estratégico debe implicar a todos los profesionales del museo que tienen responsabilidades directivas (dirección estratégica y dirección operativa de cada área funcional).

Hay que definir un cronograma de trabajo y garantizar el tiempo comprometido.

Es muy recomendable el acompañamiento de un profesional externo especializado en planificación

estratégica para garantizar la eficiencia del tiempo invertido en su elaboración.

b. Deben ser asumidos por sus titulares.

El equipo de dirección lo elabora, pero debe ser asumido por los titulares que corresponda. En el caso de museos de titularidad municipal es conveniente que lo apruebe el pleno porque garantiza mayor compromiso de futuro.

c. Deben facilitar la participación de los *stakeholders*.

Podemos definir varios tipos de *stakeholders* o partes interesadas, además del equipo de gestión y los titulares: los públicos, los proveedores, los medios de comunicación, los agentes culturales del entorno, otros agentes sociales y económicos, etcétera.

La participación de los *stakeholders* en la reflexión estratégica aporta riqueza de puntos de vista e implicación en el proyecto, y permite desarrollar un modelo de gobernanza participativa.

d. Deben tener congruencia entre los objetivos, las líneas estratégicas y las medidas.

A veces se definen objetivos para construir un horizonte de buenas intenciones, siendo las medidas un cajón de sastre de propuestas de las partes. Hay que buscar la congruencia de los niveles de elementos: las medidas deben ser necesarias y adecuadas para desarrollar los procesos que se definen en las líneas estratégicas y estas deben tener como punto de mira los objetivos. Pueden existir medidas que permitan desarrollar más de una línea o líneas que apunten a un mismo objetivo.

e. Las medidas deben ser viables y eficientes.

La exploración creativa de medidas debe dar paso a una selección de las más eficientes: las que, con menos energía, permiten desarrollar los procesos establecidos. Hay que evitar, por otra parte, las medidas banales o irrelevantes.

f. Se debe poder hacer un seguimiento y evaluación.

Hay que establecer indicadores de seguimiento para ver cómo se llevan a cabo las medidas y saber, en cada momento, en qué estadio de ejecución están y qué costes han generado.

También hay que poder evaluar en qué grado han desarrollado los procesos y se han alcanzado los objetivos.

g. Debe ser susceptible de reajuste continuo.

Hemos dicho que las medidas son coyunturales y ajustadas al contexto. Si no muestran su eficacia, no son eficientes o ha habido cambios significativos de contexto que las afectan, hay que redefinirlas para ir ajustando de manera continua el plan estratégico, manteniendo estables los objetivos y las líneas estratégicas.

4. El valor añadido de la planificación participativa

El museo puede ser considerado como una comunidad de valor. Dentro de las comunidades de valor, podría ser concebido como una comunidad de interés formada por varias partes interesadas o *stakeholders*. Las principales partes interesadas de un museo son el titular, el equipo de gestión, los públicos, la comunidad territorial en la que está ubicado (cercana o amplia), los agentes culturales, sociales y educativos del territorio, las instituciones públicas que tienen competencias, los proveedores o los medios de comunicación.

Las partes interesadas son beneficiarias potenciales de la acción del museo y pueden estar dispuestas a participar en la definición y el desarrollo de su propuesta de valor. Por eso conviene que cada museo elabore un mapa y un directorio de las partes interesadas y establezca con cada una un modelo de relación, definiendo qué beneficios les debe aportar y qué aportaciones pueden hacer.

Las partes interesadas pueden tener relaciones bidireccionales con el museo o funcionar como comunidad. La existencia de una comunidad

implica que las partes tengan conciencia de formar parte, que tengan posibilidad de interactuar con las demás partes, participar en la toma de decisiones y tener información completa de lo que el museo está haciendo. También implica que puedan definir el marco normativo que regula su funcionamiento.

La construcción de una comunidad cultural es un proceso que hay que hacer a ritmo natural, sin prisas ni quemar etapas. Es una de las estrategias que puede desarrollar un museo ya que aporta notable valor añadido como consecuencia de la implicación de las partes en el desarrollo del museo: pueden aportar trabajo voluntario, contactos y recursos económicos, y pueden hacer de embajadores y prescriptores de la propuesta de valor del museo.

La comunidad de interés puede participar también en la elaboración del plan estratégico, tanto en la fase de diagnóstico como en la proyectiva. Los beneficios de la elaboración participativa de un plan estratégico son, sobre todo, dos:

- La riqueza de puntos de vista en la reflexión sobre lo que somos y lo que queremos ser, que da más valor al proceso.
- La implicación de los participantes en el desarrollo del plan resultante, que garantiza su viabilidad.

La elaboración participativa de un plan estratégico se hace, habitualmente, a través de grupos de discusión y jornadas de puesta en común tanto en la fase de diagnóstico como en la proyectiva.

Un grupo de discusión está formado por un número reducido de representantes de las partes interesadas (entre 8 y 15 personas) que reflexiona, primero, sobre la situación actual del museo para identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, formula hipótesis sobre las relaciones causa-efecto y, después, elabora propuestas que puedan mejorar la situación actual.

- Lo puede hacer en una sesión única o a través de dos o más sesiones que sigan la secuencia diagnóstico-propuesta.

- Pueden existir uno o más grupos de discusión según el número de partes interesadas que deseen participar en el proceso de elaboración. En el caso de que haya varios grupos de discusión se pueden configurar por perfiles homogéneos o, mejor, por disponibilidad de agenda porque facilita un mayor número de participantes y, por otro lado, la reflexión compartida en un grupo muy heterogéneo, en general, es más rica que en un grupo homogéneo.

En un grupo de discusión es muy importante quién lo dinamiza, ya que debe cubrir ciertas funciones:

- Regular los turnos de palabras y la duración de las mismas, para garantizar que la reunión sigue el proceso natural de exposición, debate y síntesis.
- Promover que todos puedan dar su punto de vista y que no sea un contexto propicio para los *oradores* que aprovechan cualquier audiencia para brillar o imponer sus puntos de vista, haciendo emerger la opinión de personas que se bloquean en público.
- Promover la profundidad de la reflexión, el argumentario que sostiene las opiniones, evitando que el grupo flote en una superficie de tópicos.
- Ayudar a encontrar el máximo consenso y aceptar la discrepancia, en su caso. Los puntos en discrepancia pueden ser la agenda de futuros debates.

De cada sesión de discusión conviene elaborar un relato. Este es una sistematización de las aportaciones hechas y no tan solo un acta cronológica de la reunión. Para sistematizar las aportaciones conviene establecer un hilo conductor que las vertebrar. Si hay varias sesiones de grupos de discusión y, por tanto, varios relatos, luego se pueden integrar en un relato de síntesis manteniendo el mismo hilo conductor.

5. Del plan estratégico a la propuesta de valor

El plan estratégico desarrolla el proyecto fundacional del museo en el medio plazo y es el marco de configuración de su propuesta de valor.

- La propuesta de valor de una organización es el conjunto de servicios, actividades y productos que ofrece una organización para resolver problemas y satisfacer las necesidades de sus públicos objetivo. La percepción del valor que ofrece una organización se convierte en el principal factor de elección entre otras propuestas.
- Los públicos objetivo son los diferentes segmentos de destinatarios intencionales de la propuesta de valor.
- Más allá de los públicos objetivo como beneficiarios directos de la propuesta de valor, también debemos considerar a la comunidad territorial como beneficiaria indirecta. La acción comunitaria también forma parte, por tanto, de la propuesta de valor.

La propuesta de valor se configura a partir del plan estratégico y de los activos patrimoniales del museo. Los activos patrimoniales son los bienes patrimoniales materiales o inmateriales que un museo tiene en propiedad, en tutela o depósito, o adscritos. Las colecciones de un museo son activos patrimoniales porque son bienes materiales propios, pero también son activos el patrimonio cultural, material e inmaterial, y natural del entorno y el conocimiento generado a través de la investigación.

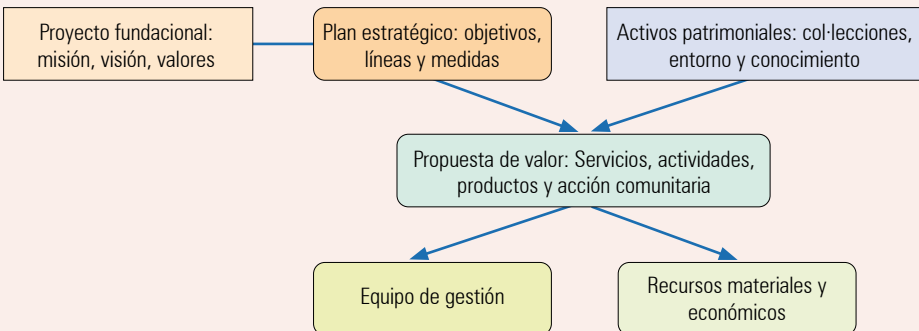
La gestión de los activos patrimoniales propios y del entorno conlleva desarrollar un conjunto de funciones. Entre otros, podemos relacionar la conservación (curación y restauración), el registro, la catalogación y la documentación, y la investigación. La gestión de la propuesta de valor conlleva la planificación y gestión de las exposiciones, actividades, servicios y productos que contiene, la planificación y gestión de estrategias de formación y desarrollo de públicos, la comunicación y la atención presencial a los participantes, así como los servicios educativos y la acción comunitaria. Para gestionar los activos y la propuesta de valor existe un equipo profesional especializado y un conjunto de recursos materiales (infraestructuras y utillaje) y económicos.

La propuesta de valor es, de hecho, el plan de operaciones, y se puede configurar en dos niveles:

- a. La estructura de propuesta de valor: las líneas de actividad, servicio y producto que se desarrollarán de forma continuada durante la vigencia de un plan estratégico.
- b. La programación anual: la concreción de la estructura de propuesta de valor en un año determinado.

La programación y el conjunto de medidas del plan estratégico que se llevarán a cabo en un año determinado conforman el Plan de operaciones anual (POA).

De este modo podemos considerar que el POA contiene la concreción anual de la propuesta de



valor de un museo y esta se elabora a partir del plan estratégico que desarrolla en el medio plazo su proyecto fundacional.



Para definir la propuesta de valor de un museo se puede aplicar la metodología Business Model Canvas de Alexander Osterwalder y Yves Pigneur publicada en *Business Model Generation*. Permite llevar a cabo una reflexión estratégica simple, eficaz y eficiente, y definir la propuesta y la cadena de valor.

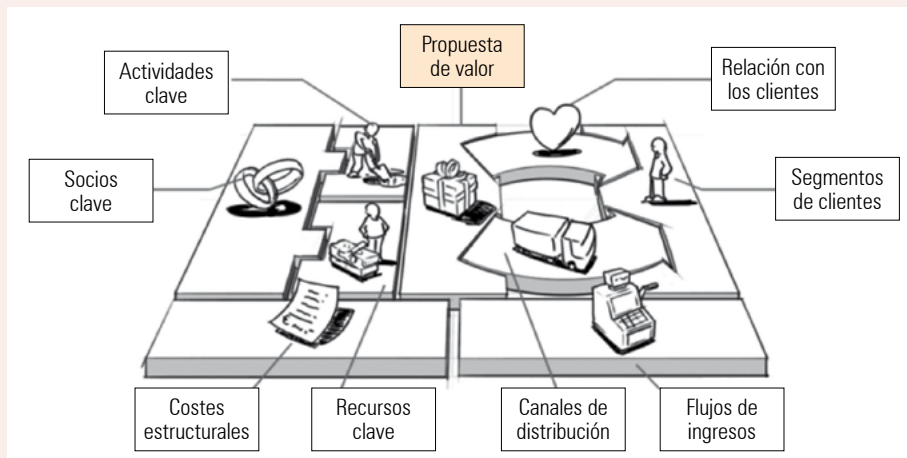
En este modelo los públicos del museo son la base del sistema, por lo que conviene conocerlos perfectamente y definir los segmentos más relevantes. En cada segmento hay que identificar el *problema* que los públicos quieren resolver, y la propuesta de valor se configura para solucionarlo. El término *problema* que se utiliza en el Canvas es asimilable al término *beneficios buscados* que propone Jacques Nantel, colaborador de François Colbert.

6. Consideraciones finales

Después de las propuestas metodológicas expuestas y argumentadas, quisiera volver a las ideas planteadas al inicio.

La primera idea es que un plan estratégico debe ser un *proceso de reflexión sobre los objetivos a alcanzar en el medio plazo*. En la gestión cultural a menudo existen sobredosis de acción para atender urgencias y un grado bajo de reflexión. El plan estratégico es una oportunidad para reflexionar sobre el presente y el medio plazo, para dar sentido a todo ello, para compartir la reflexión con el resto de los profesionales que configuran la comunidad de práctica. La reflexión sobre objetivos a alcanzar no consiste en rellenar un formulario, es una reflexión de fondo sobre el valor que queremos aportar a nuestro entorno social.

La segunda idea es que el plan estratégico debe ser *viable, flexible y transformador*. *Viable* porque tiene que definir un horizonte alcanzable en 5 o 7 años teniendo en cuenta la situación actual y los recursos disponibles. *Flexible* para que un plan estratégico debe ser un proceso basado en el *feedback* que busca el ajuste continuo, manteniendo los objetivos y ejes estratégicos, pero redefiniendo continuamente las medidas y su ordenación secuencial en función de los cambios internos y externos. *Transformador* porque debe evitar convertirse en un mero ejercicio literario,



como ocurre desgraciadamente muchas veces, y buscar la transformación de la realidad actual para desarrollar más satisfactoriamente la misión del museo para servir el interés general.

La tercera idea es que conviene que sea elaborado y compartido por el equipo directivo de un proyecto o equipamiento: si es un plan estratégico de autor quizás alcanzará una mayor perfección técnica y formal, pero si está elaborado por todo el equipo será más viable porque será el resultado de contrastar diversas perspectivas y generará un compromiso que implicará mucho más a cada área funcional del museo. Por otra parte, si también participan las partes interesadas o stakeholders (la comunidad de interés) tendrá más valor por los mismos motivos.

La última idea es que el proceso de elaboración será más enriquecedor y eficiente si se cuenta con el apoyo metodológico de un profesional externo. No considero positivo que se encomiende a un profesional externo la elaboración del plan, pero sí el acompañamiento metodológico, por dos motivos: primero, para garantizar una mayor disciplina de trabajo (cuando un tercero regula la secuencia metodológica se respeta más el cronograma); segundo, porque conllevará una mayor eficiencia (el resultado será mejor y se ahorrará tiempo).

Esta metodología la hemos venido aplicando en la elaboración del *Plan de acción cultural* de varios municipios y, recientemente, hemos tenido la oportunidad de aplicarla también en el ámbito patrimonial: Plan estratégico de los equipamientos patrimoniales del Montseny y La Selva interior (promovido por el Museo Etnológico del Montseny, La Gabella, en la elaboración del proyecto del Museo de Apoyo Territorial) y Plan estratégico de la Fundación Jacint Verdaguer, titular de la Casa Museo Verdaguer de Folgueroles. También hemos colaborado en los planes estratégicos de las Redes Territoriales de Museos de las comarcas de Girona y de Lleida. En todos los casos el resultado ha sido satisfactorio para los promotores, y por lo tanto esperamos que sea útil para los responsables de equipamientos museísticos que quieran proyectar el medio plazo.

Bibliografía recomendada

Canarias, E.; Escobar, E.; Altamira, F. (2010). *Manual de planificación estratégica: ¿quiénes somos?, ¿de dónde venimos?, ¿adónde vamos?* Observatorio del Tercer Sector de Bizkaia. <https://plataformavoluntariado.org/wp-content/uploads/2018/10/manual-de-planificacion-estrategica-quienes-somos-de-donde-venimos-a-donde-vamos.pdf>.

Diputació de Barcelona (2010). *Guia bàsica de la planificació estratègica territorial*. Diputació de Barcelona. Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 1. <https://www.diba.cat/documents/175591/3970261/queesunpe/93abf09d-cefa-4b8a-bf68-b7bf80088201>.

— (2015). *La participació ciutadana en la planificació estratègica territorial*. Àrea de Desenvolupament Econòmic i Ocupació. Guies metodològiques per a la planificació estratègica, 7. <https://www1.diba.cat/libreria/pdf/55027.pdf>.

Interarts (2012). *Guía de planificación estratégica*. Fundació Interarts. <https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>.

Osterwalder, A.; Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio. Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. Barcelona: Deusto.

Osterwalder, A. et alii (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Barcelona: Deusto.

Pascual, J.; Dragojevic, S. (2007). *Guía para la participación ciudadana en el desarrollo de políticas culturales locales para ciudades europeas*. Barcelona - Bucarest - Ámsterdam: Fundació Interarts - Associació ECUMEST - European Cultural Foundation. http://www.ecumest.ro/pdf/Guia_participation_ciudadana_ESP_web.pdf.

Roselló, D. (2011). *Diseño y evaluación de proyectos culturales*. Barcelona: Ariel.

Ruiz, J. (2014). «La planificación y dirección estratégica de la cultura». En: *Manual Atalaya de apoyo a la gestión cultural*. Universidad de Cádiz. <http://atalayagestioncultural.es/capitulo/planificacion-direccion-estrategica-cultura>.

Análisis y gestión de públicos y planificación estratégica

Antoni Laporte Roselló

Director de ARTImetria
Director técnico del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Catalunya

The new museum examines its community's life first, and then straightway bends its energies to supplying some the material which that community needs and to presenting it in such a way as to secure it for the maximum of use and the maximum efficiency.

John Cotton Dana, 1917

1. Los museos del siglo XXI

Los museos del siglo XXI son museos centrados en las personas. Son instituciones que trabajan para la comunidad. El análisis y la gestión de los públicos es un área que los museos han ido desarrollando cada vez con más interés, dedicándoles recursos crecientes. Este capítulo dedicado al análisis y la gestión de los públicos en la planificación estratégica comienza por listar algunos atributos de los museos del siglo XXI y, a continuación, explica algunos aspectos relativos a los públicos que deberían tenerse en cuenta en la elaboración del plan estratégico de un museo.

Atributos de los museos del siglo XXI:

- Un museo que habla de las personas, las pone en el centro de su actividad.
- Un museo que trata temas de hoy, temas relacionados con la vida de las personas o bien con sus inquietudes y esperanzas. De los grandes temas sociales (la sostenibilidad, el poder, las creencias y las religiones, las fronteras y las migraciones) a los temas individuales y cotidianos (la casa, la alimentación, el vestuario, el cuerpo, la identidad sexual, el trabajo).
- Un museo que presenta relatos que hablan en primera persona. El visitante se ve identificado (o no) con lo que cuentan otras personas como él o ella. Textos alejados del discurso impersonal en tercera persona de los libros de texto.

- Un museo que interpela, plantea preguntas más que da respuestas.
- Un museo donde el visitante se siente protagonista.
- Un museo en el que los visitantes participan activamente creando, compartiendo y conectando entre ellos entorno a sus contenidos.
- Un museo en el que las mujeres están tan presentes como los hombres.
- Un museo dirigido a las familias, a los niños.
- Un museo con un programa de exposiciones que utilizan un lenguaje comprensible y llano.
- Un museo que aprovecha las exposiciones temporales para ampliar su colección con objetos actuales que completan la exposición desde la mirada contemporánea.
- Un museo que se dedica al patrimonio material y al patrimonio inmaterial.
- Un museo que transmite valores: respeto, tolerancia, equidad, esfuerzo, juego.
- Un museo que tiene una mirada interdisciplinaria: historia, antropología, sociología, economía, psicología, ciencia, tecnología, arte y creación contemporánea.

- Un museo en el que los objetos son vehículos / soportes que transmiten conocimiento, emociones y sensaciones a los visitantes.
- Un museo que es acogedor, hospitalario, confortable, emotivo, memorable.

2. El lugar de los públicos en la planificación estratégica

El plan estratégico, una vez definidos los motivos por los que se elabora, comenzará por el análisis de la situación (con el análisis externo e interno, así como el diagnóstico), seguirá con la definición del marco estratégico (valores, misión, visión,

mandato, objetivos y estrategias) y pasará a continuación a desarrollar los programas. Los capítulos finales se dedicarán a la implementación del plan (recursos humanos y económicos, fases y priorizaciones). Finalmente, el plan definirá la evaluación que habrá que plantear en el futuro para poder conocer la consecución de los objetivos propuestos.

La estructura de este texto sigue las diferentes fases del plan incidiendo en la forma en que hay que considerar los públicos en su elaboración.

2.1. Grado de participación de los grupos de interés

En el momento de iniciar la elaboración de un plan estratégico hay que tomar la decisión sobre qué agentes participarán en su elaboración.

Por un lado, existen planes estratégicos que son elaborados por un equipo redactor, ya sea interno o externo, que mantiene reuniones periódicas con el equipo directivo del museo, y en algunos casos con la participación/consulta del resto del equipo del museo y eventualmente de los miembros del patronato o del consejo rector.

Por otra parte, hay planes que cuentan con la participación de grupos de interés relacionados con el museo: visitantes y usuarios, asociaciones culturales y artísticas, agentes sociales y empresariales, sector educativo y sanitario, etcétera. Estos planes tienen una mayor posibilidad de prosperar, dada la implicación y el compromiso que toman las partes y, muy especialmente, por el hecho de que se tengan en cuenta las voces de la ciudadanía. Es un requisito indispensable si se quiere trabajar en un modelo de museo participativo, pues la participación ya empieza en el momento de la planificación.

3. Análisis de la situación

Para empezar el plan, hay que conocer la situación de partida, tanto en el entorno, el mercado y la competencia (análisis externo), como con

respecto al mismo museo, en el caso de que el plan se haga para un museo existente, o de la institución promotora, si el museo es de nueva creación.

3.1. Análisis externo

Por lo que se refiere a los aspectos relativos a las personas en el análisis externo, debe decidirse el alcance territorial del mercado del museo: local, nacional, internacional. En este punto es diferente elaborar el plan estratégico de un museo de una ciudad que recibe mucho turismo (por ejemplo, el Museo Picasso de Barcelona) que el plan de un museo más local (por ejemplo, el Museo de la Historia de la Inmigración en Sant Adrià de Besòs).

En el caso del Museo Picasso, será necesario analizar el turismo en Barcelona, porque supone el 90% de las visitas (excluyendo las escolares) (Institut de Cultura de Barcelona, 2019a). En cambio, en el caso del Museo de la Historia de la Inmigración, el turismo tiene un peso reducido entre los visitantes. Sin embargo, y atendiendo al tema del museo, y por el hecho de ser el único de Cataluña que se dedica a las migraciones, adquiere una importancia prioritaria el análisis de los fenómenos migratorios, y muy especialmente las migraciones de los siglos xx y xxi.

Siguiendo con el análisis externo, puede resultar de interés conocer la dimensión del mercado nacional. El Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña (2019b) elabora un informe anual sobre la participación de la población catalana en los museos. Este informe aporta las principales conclusiones sobre las características de los visitantes y de los no visitantes de museos entre la población de Cataluña.

3.2. Competencia

El análisis de la competencia tiene una relación directa con el conocimiento de los públicos potenciales, y aquí definiremos *competencia* como aquellos museos o equipamientos que tienen una oferta que puede ser similar (en términos

de motivaciones) a la del museo. Se recomienda analizar la competencia diferenciando los segmentos de visitantes.

Por ejemplo, en la ciudad de Barcelona la competencia para los amantes del arte hay que definirla según la relación de equipamientos culturales que, a pesar de no ser museos, ofrecen exposiciones de arte como, por ejemplo, La Virreina, Arts Santa Mònica o CaixaForum, entre otros.

Si se trata de analizar la competencia de la oferta museística para familias, es recomendable definir un amplio espectro de equipamientos que ofrecen actividades para familias en fin de semana y, por tanto, siguiendo con el caso de Barcelona, analizar los otros museos que tienen una oferta de actividades específica para grupos familiares, pero también habrá que tener en consideración el Zoo o L'Aquàrium, porque son equipamientos con un posicionamiento muy centrado en el ocio familiar.

3.3. Análisis interno

En el caso de un museo ya existente, aparte de los activos relacionados con el edificio y las colecciones, la exposición permanente y el programa de temporales, así como de los recursos (personal, financiación y gastos, planes anteriores), el análisis interno incorporará información relativa a los públicos del museo. Algunos datos para tener en cuenta:

- Frecuentación de los visitantes: evolución anual, mensual y semanal.
- Visitantes escolares:
 - Número de grupos escolares.
 - Localización de los centros.
 - Titularidad de los centros.
 - Niveles educativos.
- ¿Dispone el museo de estudios de público que permitan conocer sus características y valoraciones?

- ¿Tiene un libro de visitas con opiniones y sugerencias de los visitantes?
- Analítica digital: análisis de las visitas a la web vía Google Analytics, análisis de las redes sociales y TripAdvisor.

4. Marco estratégico

4.1. Valores, misión y visión

La definición de los valores y atributos de un equipamiento patrimonial no solo se limita a la excelencia, la ética y la transparencia, sino que cada vez más museos incluyen valores relacionados con las personas a las que el museo quiere ofrecer sus servicios: equidad, aprendizaje, inclusión, diálogo.

Si el museo se propone estar centrado en las personas, es recomendable que la definición de los valores y de la misión del museo incluya referencias explícitas de «para quién» está trabajando la institución.

4.2. Objetivos y estrategias

Tal como proponen Lord y Lord (1998), los objetivos del museo se definen a partir de sus funciones. Funciones relacionadas con las colecciones (por ejemplo, tener documentada y accesible digitalmente toda la colección del museo), funciones relacionadas con los públicos y funciones relacionadas con los recursos (por ejemplo, conseguir una gestión eficiente).

Para definir los objetivos relacionados con los públicos el museo debe comenzar decidiendo cuáles son las estrategias que quiere priorizar. Según McCarthy y Jinnett (2001), las estrategias relacionadas con la atracción de los públicos son de tres tipos:

• Profundización

Conseguir que los visitantes actuales acudan más a menudo. Esta estrategia propondrá programas de fidelización. Los programas de fidelización tienen por finalidad profundizar la experiencia de los visitantes.

- **Ampliación**

Conseguir atraer a los visitantes que conocen la experiencia del museo, que lo han visitado alguna vez, pero que no son muy asiduos. En este caso, se tratará de mejorar la comunicación y eliminar barreras de tipo práctico: precio, parking, horarios.

- **Diversificación**

Conseguir atraer a unos colectivos que no visitan museos, aquellos para los que el museo no es visto como un equipamiento que les puede aportar valor. En este caso, las estrategias de precio o bien la comunicación impersonal no tienen ninguna eficacia y las acciones deberán ir encaminadas a ponerse en contacto directamente con miembros de la comunidad que se quiere atraer.

Los objetivos más frecuentes relacionados con los públicos se definen básicamente en cuanto a su cantidad y tipología. Así, incrementar el volumen de público o bien incrementar un determinado tipo de público son dos objetivos canónicos de los equipamientos patrimoniales. Será necesario cuantificar estos objetivos en el programa anual de actuación. Por ejemplo, incrementar un 12% el volumen de público familiar a lo largo del próximo año. Para poder evaluar un objetivo como este será indispensable contar con un sistema de recuento de visitantes que permita diferenciar las familias que han visitado el museo el año anterior. Si no sabemos cuántos visitantes han acudido al museo en familia este año, será imposible poder evaluar la variación que se produzca de un año en relación con el anterior.

Otros objetivos de público se formulan para conseguir que vaya al museo una tipología de público que no lo visitaba, o bien que acudía de forma muy limitada. Por ejemplo, para atraer a los jóvenes o a las personas mayores.

Otro objetivo de público puede ir relacionado con la generación de ingresos propios. Los museos privados o bien aquellos que reciben una subvención fija de la administración son más proclives a establecer este tipo de objetivos en sus planes anuales.

Finalmente, si el museo realiza encuestas y mide regularmente la calidad expresada por sus visitantes, se pueden definir objetivos relacionados con la satisfacción de los públicos. Por ejemplo, mantener un NPS o *Net Promoter Score* con un valor superior a 50.

4.3. Segmentación

La segmentación parte de la constatación de que el mismo producto o servicio no es de utilidad para todos de la misma manera. La población es diversa en sus características, gustos e intereses.

No es lo mismo producir una exposición dirigida a un público experto e iniciado en un determinado tema, que otra exposición más divulgativa. Por un lado, una pareja que visita una ciudad durante un fin de semana seguramente no esté interesada en una exposición dirigida a las familias. Por otro lado, los grupos escolares necesitan una intermediación específica de los contenidos del museo, a menudo conformada por una visita guiada, unos materiales de apoyo y un eventual taller que permita trabajar un aspecto determinado de los contenidos.

La segmentación es, pues, una herramienta de la gestión de públicos que parte de diferenciar las tipologías de visitantes potenciales, entre las que el museo decidirá a cuáles se quiere dirigir para adecuar su oferta y su comunicación a las características y los intereses de cada segmento. Las tipologías seleccionadas constituirán su público objetivo.

Una segmentación básica utilizada por muchos equipamientos patrimoniales diferencia su mercado en tres grandes grupos:

- Centros escolares, para los que el museo dispondrá de una oferta pedagógica según los niveles formativos.
- Población local, en muchos casos interesada en las exposiciones temporales y las actividades, vinculadas o no con el ciclo festivo del municipio.

- Turismo, ya sea turismo interior o extranjero. Este colectivo estará más interesado en la exposición permanente y necesitará soportes de comunicación en varios idiomas para poder captar los mensajes y relatos que el museo quiere transmitir.

A esta segmentación básica, algunos museos le han ido añadiendo otros destinatarios, como las familias o las personas mayores. Desde hace unos años las administraciones públicas y los museos están interesados en atraer a los jóvenes, porque en la última década la Unión Europea ha alertado sobre el alejamiento de la juventud de las visitas a museos (Open Method of Coordination, 2012).

Otro criterio de segmentación se define según la frecuencia del individuo en visitar museos. Así, podemos considerar las categorías de públicos siguientes:

- Los Amigos del Museo.
- Los que van al museo muy a menudo.
- Los que acuden ocasionalmente.
- Los que no lo visitan nunca.

Las estrategias de producto, así como las estrategias de comunicación, serán diferenciadas dependiendo del colectivo que se quiere atraer prioritariamente.

Tanto los Amigos del Museo como los visitantes que acuden frecuentemente ya conocen el equipamiento y están interesados en profundizar en su experiencia: una visita guiada por parte de un especialista (historiador, crítico de arte, arqueólogo, biólogo) o una charla del conservador-a en las salas de reserva pueden suponer un atractivo para este colectivo.

A aquellas personas que acuden ocasionalmente al museo, los aspectos prácticos (precio, horario, comunicación) y algunas actividades (un concierto o un espectáculo) pueden atraerlas. La Noche de los Museos es una ocasión idónea para traer a un público que de otra manera no se vería impelido a visitar el museo. El horario nocturno, la oferta de visitas guiadas y conciertos y la gratuidad

consiguen motivar a un público local y más joven (Institut de Cultura de Barcelona, 2019b).

Para conseguir atraer a las personas que no visitan museos, tanto las estrategias de precio como la comunicación impersonal no tienen efecto. Se trata de amplias capas de la sociedad que no tienen a los museos entre sus posibles alternativas de ocio, entretenimiento, aprendizaje o socialización (Laboratorio Permanente de Público de Museos, 2012). La razón principal es que no consideran que la visita al museo les aporte valor ni disfrute en el aprendizaje o en la experiencia emocional o estética. En estos casos, la estrategia del museo consiste en la aproximación personal y en la investigación de los intereses, los valores y las costumbres que tiene este grupo. Con estos conocimientos, se establecerá la forma de crear puentes entre la misión del museo y los valores de esta comunidad. Los proyectos de participación son de gran utilidad para entrar en contacto y establecer una relación con grupos sociales o colectivos que no estén entre los públicos actuales.

5. Gestión de la relación con los públicos

5.1. Las herramientas de la gestión de la relación con los públicos

Según el marketing canónico (Kotler, Kotler 2001), las herramientas a disposición de la organización para gestionar su relación con los públicos son cuatro:

- Los productos y los servicios.
- El precio.
- La accesibilidad.
- La promoción o comunicación.

5.2. La experiencia del visitante

La visita a un museo es el servicio que los museos comercializan. Desde la gestión de públicos, hay que considerar la experiencia del visitante en su totalidad: desde que la persona valora la posibilidad de visitar el museo, se informa, toma la decisión,

se desplaza, entra, adquiere una entrada, deja el abrigo y la mochila en la consigna, utiliza los lavabos, visita una exposición, asiste a una actividad, pasa un rato en la cafetería, compra en la tienda, decide irse, pasa nuevamente por la consigna, comenta sus opiniones en una red social y lo comenta con sus familiares o amigos.

Hace pocos años que los museos están introduciendo las técnicas del *Visitor Journey* (Rosenbaum, Losada, Contreras, 2017; Villaespesa, Álvarez, 2020) o bien *User Experience* (UX) para evaluar y mejorar la experiencia del visitante. La metodología del *Visitor Journey* propone una representación visual de la secuencia de momentos en los que un visitante puede tener alguna interacción con el museo. Se empieza listando todos aquellos puntos en los que el visitante tiene contacto con el museo: consultando la web para informarse, buscando un lugar donde aparcar, adquiriendo las entradas en la taquilla, leyendo cartelas o comprando en la tienda. A partir del análisis del comportamiento y de las opiniones de los visitantes se trabaja en equipo para debatir las oportunidades y las formas de mejorar aquellos puntos de contacto que son percibidos con una menor puntuación por parte de los visitantes.

Por lo tanto, la experiencia del visitante es la suma de varios momentos, siendo el principal aquel elemento que motiva la visita. En la mayoría de los casos, el atractivo principal de la visita a un museo es su oferta expositiva, tanto la permanente como las temporales.

Las exposiciones

Uno de los retos centrales de la gestión de públicos es solucionar de qué modo el museo puede adaptar sus exposiciones a las características, los intereses y las motivaciones de los diferentes tipos de visitantes. Una exposición es un formato de comunicación entre un emisor (el museo) y un receptor (el visitante). Por lo tanto, para conseguir que la comunicación sea eficaz es imprescindible que no haya ruido entre el emisor y el receptor. Para adaptar la exposición

a los visitantes, los estudios de públicos proponen evaluar las exposiciones en tres estadios diferentes:

Momento de la evaluación	Tipo de evaluación	Objetivo de evaluación
Conceptualización	Preliminar	Conocimiento e intereses que el visitante potencial tiene en relación con el tema que se quiere tratar en la exposición
Diseño	Formativa	Capacidad de comunicar el mensaje de los elementos que transmiten la información, el discurso y el relato a los visitantes
Exhibición	Sumativa	Resultado final: ¿qué ha obtenido la persona que ha visitado la exposición?

Un tema recurrente en la evaluación de exposiciones recae en la eficacia de los textos en el espacio expositivo: folleto, textos en las paredes, cartelas. La evaluación formativa se aplica en el momento de elaboración de los contenidos y el diseño de la exposición. En el caso de los textos, la evaluación formativa propone elaborar una maqueta de los elementos expositivos de un ámbito y redactar una primera versión de los textos. Estos textos son sometidos a un test. La metodología consiste en dar a leer el texto que se quiere evaluar a una muestra reducida de visitantes potenciales. En caso de que las respuestas contengan dudas o incomprensiones, entonces se recomienda volver a redactar el texto con un lenguaje más comprensible para los visitantes.

Esta evaluación es especialmente recomendable en el caso de que la exposición esté comisariada por un especialista o experto. El experto tiende a utilizar un lenguaje especializado y muy a menudo de difícil comprensión por parte de una persona interesada pero no experta. En el caso del MoMA o de la Tate, los encargados de la redacción de los textos que acompañan las exposiciones son los departamentos de educación.

Existe una extensa literatura¹ que propone pautas para la redacción de los textos en las exposiciones.

Se tiene que indicar, además, que las exposiciones de los museos deben ser inclusivas en el tratamiento del género, no solo en el papel de las mujeres en todos los ámbitos de la sociedad, sino también en relación con el colectivo LBG.T.

La recepción y el confort

Otro punto crítico de la experiencia de los visitantes es la recepción. Tanto la taquilla como la información a disposición del usuario son elementos que tienen un gran impacto en los visitantes. Aparte de una buena señalización, el personal que está en contacto con el público es un factor central para transmitir hospitalidad y resolver cualquier tipo de duda que se pueda plantear. En servicios, el personal en contacto con el público es la cara visible de la organización y, por tanto, es indispensable que sea amable, empático y resolutivo.

Por otra parte, los visitantes que entran en el museo por primera vez necesitan entender el espacio y donde se encuentran los principales elementos. Según Falk y Dierking (2013), un visitante que se encuentre a gusto en el espacio del museo tendrá más capacidad para disfrutar y para aprender durante su visita.

Otro aspecto analizado desde hace más de un siglo es la fatiga del museo (Gilman, 1916). La visita a un espacio expositivo genera cansancio físico y mental. Es recomendable que, aparte de otros espacios de socialización, los espacios expositivos dispongan de lugares para sentarse donde el visitante pueda reposar un rato mirando un audiovisual, hablando con su acompañante o consultando el móvil.

Los baños son espacios que pueden generar un recuerdo perdurable si no están lo suficientemente limpios. Tal como sugiere Riddle (1994), en los baños todos los visitantes son expertos, a diferencia de algunos contenidos expositivos, para los que hace falta una cierta experiencia.

Los servicios complementarios

En el momento de planificar un museo es importante tener en cuenta las necesidades y los intereses de los visitantes. Para la mayoría de los visitantes la estancia en un museo es una combinación de varias actividades. Poder comprar o beber y comer algo forman parte de las actividades previstas o deseadas por las personas en el tiempo de ocio.

La tienda del museo es un espacio que completa la experiencia del visitante (Laporte, Bobes, 2014), y proporciona al museo varios beneficios. Puede suponer una fuente de ingresos y permite alargar la estancia del visitante. Además, transmite la imagen, la marca, que el museo quiere transmitir a sus visitantes. En algunos casos, la tienda puede suponer un escaparate y un canal de comercialización de los artistas y artesanos del territorio.

La cafetería o el restaurante es otra oferta que los museos pueden incorporar a su catálogo. Un caso singular es el Espai del Peix gestionado por el Museo de la Pesca en Palamós, un aula gastronómica que organiza talleres que recuperan recetas del patrimonio culinario y que organiza *show-cookings*.

5.3. La comunicación

La comunicación es una de las tareas centrales del área de gestión de públicos de un museo. No es el propósito de este manual extenderse mucho sobre este tema, que es tratado en otros documentos; Conxa Rodà dedica un capítulo a la estrategia digital en este manual.

De todos modos, vale la pena recordar algunos elementos básicos de la estrategia de comunicación de un museo:

- Debe disponer de una imagen corporativa: una marca y un logotipo. Se recomienda trabajar sistemáticamente con una, dos o, como máximo, tres tipografías y una gama de colores determinada. La imagen corporativa es una inversión que permitirá reconocimiento inmediato.

¹ Véase, por ejemplo, Serrell, 1996; Hooper-Greenhill, 1998.

- El nombre, tanto de un nuevo museo como de los títulos de las exposiciones, es susceptible de ser evaluado por la audiencia. En un proyecto realizado para CosmoCaixa, ARTImetria evaluó cuatro nombres y carteles alternativos para una exposición temporal antes de su inauguración. Esta evaluación se realizó en base a una encuesta en línea en el directorio de contactos del museo. En vista de los resultados, la organización modificó su apuesta inicial por uno de los carteles alternativos (Laporte, 2014).
- Actualmente, la página web es el principal canal de información de los visitantes de los museos. En la mayoría de los estudios de público realizados por ARTImetria la web aparece citada por el 70-75% de los visitantes entrevistados.
- Las redes sociales son de poca efectividad para atraer nuevo público al museo. Son útiles para mantener informadas a las personas que ya tienen una relación con el museo, y para que participen en él. Asimismo, son de gran utilidad cuando se trata de un museo con una marca consolidada con importantes cifras de visitantes.
- Por lo tanto, se recomienda dedicar los esfuerzos principales a mantener y actualizar la web y a animar periódicamente las redes sociales.
- Es fundamental destinar una parte del presupuesto a la comunicación. Entre un 5 y 10% del presupuesto es una proporción mínima recomendable.

5.4. El precio

El precio es un elemento que influye en la decisión de un potencial visitante a la hora de decidir visitar un museo. En algunos casos, el precio puede suponer una barrera, especialmente entre los estudiantes y la comunidad local. En cambio, el precio no supone una limitación para la gran mayoría de turistas.

Asimismo, entre los visitantes de la mayoría de los museos se observa que las personas con

formación universitaria suponen más del 60% del público, y son personas activas para las que el precio no supone una barrera.

De las ponencias presentadas en 2019 en la 4ª Jornada del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural (2019e) dedicada al impacto de la gratuidad en la frecuentación de los museos, se deduce que pasar de una situación de pago a una situación de gratuidad puede tener un impacto de corta duración, pero a medio y largo plazo no incrementa el volumen del público.

En la gestión de los servicios el precio transmite expectativas, es decir, es una información que anticipa una determinada calidad. Lo que no se paga puede ser considerado como un servicio de escaso valor.

Decidir qué precio debe tener un museo no es una tarea simple, y generalmente se decide en función de varios criterios como, por ejemplo, por comparación con otros museos de la misma tipología y próximos en el territorio, o según la duración prevista de la estancia del visitante. Por ejemplo, el mNACTEC en Terrassa tiene una dimensión que le permitiría cobrar un precio más elevado que un museo local de dimensiones más modestas.

Una vez decidido el precio de la entrada general es necesario establecer los descuentos y las gratuidades que se aplicarán a determinadas categorías de visitantes. El informe sobre la cartografía de los precios de los museos en Cataluña (Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña, 2019d) expone todas las categorías que los museos catalanes consideran que son susceptibles de disfrutar de una reducción o gratuidad.

5.5. La accesibilidad

La accesibilidad tiene que ver con la eliminación de las barreras que puedan limitar la visita. De este modo, el área de gestión de públicos de un museo deberá plantearse solucionar estos temas en dos niveles:

Accesibilidad para acceder al museo:

- ¿Es fácil llegar?
- ¿A qué horas abre?

Estas cuestiones relacionadas con el espacio y el tiempo son actualmente muy sencillas de solucionar consultando webs y mapas en internet.

De todos modos, es importante que el museo disponga de una eficaz señalización en los accesos urbanos o en la red viaria, no solo para ayudar a las personas que se dirigen a él, sino también para dar a conocer la existencia del museo entre los visitantes casuales y los turistas. Asimismo, se recomienda que en la fachada del museo el nombre sea fácil de reconocer desde una cierta distancia.

Accesibilidad en el interior del museo:

Existe una extensa normativa y bibliografía (Ania, 2016) para resolver las limitaciones que la visita al interior de un museo pueden sufrir las personas con alguna de las siguientes discapacidades:

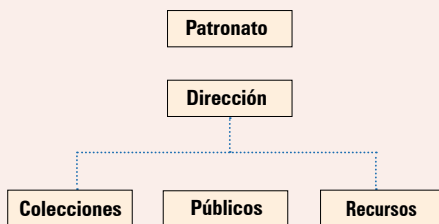
- Discapacidad motriz.
- Discapacidad visual.
- Discapacidad auditiva.
- Discapacidad cognitiva, psíquica e intelectual.

6. Implementación del programa

6.1. Modelo organizativo

De las funciones a los programas, de los programas al organigrama

Según Lord y Lord (1998), los museos gestionan tres componentes: las colecciones, los públicos y los recursos. La gestión de estas tres funciones sugiere una estructura organizativa en tres grandes áreas, tal como muestra el siguiente organigrama.



Las funciones relacionadas con los públicos son la gestión de la experiencia del visitante en el interior del museo (exposiciones, actividades, recepción y servicios complementarios) y la comunicación.

Este modelo pone a los públicos al mismo nivel jerárquico que las colecciones, porque sin una audiencia los museos se limitan a ser un equipamiento cerrado que se dedica únicamente a la gestión de sus fondos.

El jefe del área de públicos será el responsable de los objetivos relacionados con:

- El volumen de visitantes.
- La tipología de visitantes.
- El volumen de ingresos propios.
- La calidad percibida por la audiencia.

El programa expositivo del museo

Hay que matizar el modelo propuesto en lo que se refiere al programa de exposiciones temporales. Los conservadores y los comisarios de exposiciones, es decir, los expertos en la colección, han asumido tradicionalmente la definición del programa expositivo del museo. Según el modelo clásico, los expertos decidían sobre las temáticas de las exposiciones, elaboraban el guion museográfico y se responsabilizaban de la selección de las piezas y de la redacción de los contenidos. Después se encargaba a un equipo el diseño y la producción de la museografía. Finalmente, el área de públicos y el área educativa se encargaban de *vender* la exposición.

Los museos del siglo **xxi** se organizan de tal manera que el programa expositivo es el resultado

de un trabajo en equipo en el que participan las diferentes áreas del museo: los expertos en la colección, los responsables de los programas públicos y los gestores de los recursos. La apuesta de que el área de públicos participe desde la génesis hasta la inauguración de las exposiciones garantiza que los públicos destinatarios sean tenidos en cuenta en la oferta principal del museo.

Un paso adelante más lo plantean los programas de participación de los públicos, porque los visitantes llegan a ser consultados sobre el programa expositivo y el desarrollo de las exposiciones.

6.2. Equipo humano

El área de públicos del museo se ocupa de gestionar tanto la experiencia del visitante en el interior del museo como la comunicación, para conseguir que el museo sea conocido y visitado.

El área de públicos establece reuniones periódicas para compartir y debatir sobre los públicos. Hace seguimiento de los objetivos de públicos establecidos en el programa anual y analiza los datos de frecuentación, los resultados de las encuestas y otras fuentes de información relativa a los visitantes.

El personal en contacto con el público tiene la función de informar a los visitantes sobre las cuestiones que les puedan plantear. Además de esta tarea, se recomienda que anoten sistemáticamente estas cuestiones, así como las opiniones y los comentarios que los visitantes expresen. Se propone mantener reuniones periódicas entre todas las personas del área para debatir sobre las cuestiones planteadas por los visitantes. La implicación del personal en contacto con el público en la resolución de problemas y en la mejora de la experiencia del visitante consigue un grado de compromiso y un sentido de utilidad en las decisiones del museo que incrementa la eficacia de todos los miembros del equipo.

Es indispensable que tanto el patronato como la dirección estén implicados en los resultados y la evolución de los públicos del museo. Los

programas de desarrollo de públicos tienen éxito cuando son compartidos por toda la organización y liderados por la dirección. Los programas de desarrollo de públicos son programas continuos y a largo plazo, y no tienen eficacia si se limitan a acciones puntuales.

En los últimos años cada vez más museos han dedicado un interés y unos recursos crecientes a situar a los visitantes en el centro de sus actuaciones. Samis y Michaelson (2017) han analizado diversos casos de éxito y concluyen que los museos que tienen éxito en este sentido cumplen alguna de las tres características siguientes:

- El equipo dispone de programadores de experiencias, es decir, un perfil profesional que consigue que los públicos disfruten experiencias emotivas y memorables en su visita al museo.
- Comisarios de exposiciones centrados en los visitantes, es decir, generadores de relatos teniendo en cuenta la opinión y la participación de los visitantes en el planeamiento del programa expositivo y de actividades del museo.
- Equipos multidisciplinares en la elaboración de los contenidos y del diseño de las exposiciones. Una exposición sobre el pasado, presente y futuro de un territorio no solo se encarga a un historiador, sino que también cuenta con expertos en medio ambiente, economía, antropología o salud, así como con la participación activa de artistas que aportan otros lenguajes y visiones sobre el territorio en cuestión.

6.3. Presupuesto

Ya se ha comentado anteriormente la necesidad de que el presupuesto de un museo prevea partidas de gasto en comunicación y que incluya alguna dotación para la evaluación y los estudios de público.

Trabajar estratégicamente significa trabajar por objetivos, lo que implica evaluar el logro de los objetivos. Algunos indicadores de evaluación solo se pueden obtener realizando estudios de visitantes.

6.4. Evaluación

La evaluación consiste en determinar si se han logrado los objetivos que el museo se ha propuesto.

Aparte de la evaluación de la gestión en términos de eficacia y eficiencia, la evaluación también se refiere a la equidad y la excelencia. El apartado siguiente presenta varios aspectos relacionados con la evaluación de públicos.

7. Necesidades de información sobre los públicos

El área de gestión de públicos se dedica a gestionar los flujos de información entre el museo y sus públicos:

- La información que el museo ofrece para darse a conocer y atraer a los visitantes, es decir, el plan y las acciones de comunicación.
- La información que el museo necesita conocer acerca de sus visitantes, tanto en el momento del planeamiento para adecuar su oferta a las características, necesidades e intereses de la comunidad a la que sirve, como en el momento de la evaluación para saber si se han alcanzado los objetivos propuestos.

El museo necesita información sobre los siguientes aspectos de los visitantes:

- Frecuentación. ¿Cuántos son?
- Características. ¿Quiénes son?
- Antes de la visita. Comportamientos y motivaciones.
- Durante la visita. ¿Qué hacen?
- Después de la visita. ¿Qué opinan?

7.1. Frecuentación

Recontar a los visitantes es una tarea básica en la gestión de los museos. Más allá de la polémica sobre si el número de visitantes es un indicador de éxito del museo, la organización debe evaluar el impacto social directo que genera.

El museo trabajará con un cuadro de mando semanal o mensual. Este cuadro de mando incluirá los datos de público del último mes y los comparará con el mismo mes del año anterior, y también con los objetivos que se ha propuesto.

El museo debe disponer de datos de visitantes periódicamente desagregados según los siguientes criterios:

Tarifas

Debe hacer seguimiento del número de visitantes según si han accedido con entrada de tarifa completa, con reducciones o gratuitamente. El modelo de recuento de públicos del Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural (2019a) permite comparar la tasa de gratuidad de un museo en relación con los demás de Cataluña.

Individuales, grupos escolares y otros grupos

Tanto los grupos escolares como los otros grupos (asociaciones, clubes, personas mayores) son fácilmente controlables en la taquilla. Seguir la evolución de estos colectivos permite analizar sus variaciones de un año a otro, según el crecimiento o la disminución.

Exposiciones temporales

Es de utilidad clasificar las exposiciones temporales según el volumen de público que ha recibido cada una. Y, de forma más concreta, dividir el número de visitantes de cada exposición temporal por el número de días que ha estado abierta, con lo que se consigue un indicador de utilidad para comparar el rendimiento de cada exposición: la media diaria de visitantes a cada exposición temporal.

Actividades

Las actividades tienen generalmente una capacidad limitada. En estos casos es útil calcular la tasa de ocupación de cada una de las actividades organizadas por el museo, es decir, el número de

usuarios que han asistido dividido por la ocupación máxima que permitía la actividad.

Días de la semana

En general el público de los días laborables tiene una gran proporción de visitantes escolares y grupos de personas mayores. En cambio, entre los del fin de semana hay más presencia de parejas y familias. A falta de una encuesta sobre las características de los visitantes, las cifras de asistencia según el día de la semana aportan una primera aproximación al peso que los diferentes segmentos de público tienen en la frecuentación del museo.

La evolución de estas magnitudes permite analizar el rendimiento de los programas que se han puesto en marcha, como el programa expositivo, el pedagógico o el familiar.

7.2. Características sociodemográficas

Para conocer las características de los visitantes habrá que utilizar una encuesta en la taquilla o en la salida.

Las características sociodemográficas más importantes para evaluar son las siguientes:

Edad

La edad es un factor de gran interés en el análisis de los visitantes de los equipamientos patrimoniales. A menudo, en muchas organizaciones, la edad supone el primer y único criterio de segmentación de su oferta.

El museo puede tener programas de desarrollo de audiencias de determinados segmentos según la edad como, por ejemplo, los jóvenes o bien las personas mayores.

Lugar de residencia

Conocer el lugar de residencia de los visitantes permite evaluar el esfuerzo —en términos de tiempo— que han dedicado los visitantes a ir al centro. ¿El museo es un equipamiento de proximidad o consigue atraer público que efectúa un largo desplazamiento? Esta información también

es valiosa para conocer el área de influencia y, en consecuencia, ajustar al máximo las campañas de comunicación. El lugar de residencia permite conocer la distribución de los visitantes según sean locales o turistas.

Género

Complementando las opciones de mujer y hombre, actualmente en los cuestionarios autoadministrados se opta por la inclusión de una tercera categoría, «no binario», con la voluntad de ser inclusivo en relación con aquellas personas que no se sienten identificadas en ninguna de las opciones anteriores.

Otras características sociodemográficas

El cuestionario se puede completar preguntando sobre el nivel de estudios o la situación laboral del visitante. De todas formas, con el fin de no alargar el cuestionario de una encuesta, en la mayoría de los casos se recomienda no incluir estas preguntas porque la información que aportan, desde la perspectiva de la utilidad para introducir cambios en la programación y comunicación, es muy reducida.

7.3. Antes de la visita

En este apartado se presentan algunas informaciones relacionadas con los aspectos previos a la entrada al museo.

Primera vez que visita

Se trata de una pregunta trascendente, porque permite evaluar las estrategias de fidelización, así como las de captación de nuevas audiencias. Para cualquier museo es importante prestar una atención especial a aquellas personas que lo visitan por primera vez.

Canal de conocimiento del museo

El medio por el que los visitantes han conocido el museo es una información clave para evaluar el rendimiento de los esfuerzos en comunicación que la organización realiza.

Eficacia de la web

La analítica digital gracias a Google Analytics permite disponer de un extenso conjunto de indicadores relativos al tráfico de nuestra web. El Observatorio de los Públicos del Patrimonio Cultural de Cataluña (2019c) ha elaborado un modelo de analítica digital que contiene indicadores relativos a la página web agrupados en los siguientes epígrafes:

- ¿Se consulta mucho la web?
- ¿Es muy profunda la visita?
- ¿Quién nos está visitando?
- ¿Cómo está haciendo la visita?
- ¿Cómo ha llegado hasta nosotros?
- ¿Qué está consultando?

Con quién visita

El interés de esta información consiste en el hecho de que a menudo conocer la composición social de la visita (solo, con amigos, con la pareja, con la familia, en grupo organizado) tiene bastante relación con el tipo de experiencia que el visitante está buscando, es decir, con la motivación. Una misma persona tendrá una motivación diferente en el caso de visitar el museo con la familia que si acude la Noche de los Museos con los amigos.

Motivación

Las motivaciones son de una importancia capital en la decisión del visitante, pues están relacionadas con el beneficio esperado por parte del visitante potencial.

Tal como indican Morris Hargreaves & McIntyre (2005), la motivación es la razón por la que una persona decide visitar un museo y hay que diferenciarla tanto de la comunicación que puede generar (por ejemplo, la recomendación de otra persona), como del atractivo de la oferta (por ejemplo, una exposición sobre el Modernismo).

Conocer las motivaciones permite adecuar el ambiente y la atmósfera del museo al tipo de

experiencia que el visitante está buscando. Conocer las motivaciones también facilita la redacción de mensajes de comunicación para hacer hincapié en los beneficios esperados.

Las motivaciones tienen un peso decisivo en la toma de decisiones de los visitantes: aprender, compartir, pasarlo bien, reflexionar, experimentar, sentirse identificado o reconocido son algunas de ellas. Las motivaciones pueden ser múltiples y, en general, no son excluyentes.

7.4. Durante la visita

Una vez el visitante ha accedido al museo tiene varias posibilidades: visitar la exposición permanente o una temporal, seguir una guiada, asistir a una conferencia o pasar por la tienda.

Es recomendable conocer el grado de uso de las diversas ofertas en el interior del museo.

Se recomienda no preguntar a los visitantes si han leído los textos o no lo han hecho, ni tampoco preguntar por el tiempo de estancia, porque algunos investigadores (Davies y Heath, 2013) han comprobado que existen diferencias notables entre lo que el visitante hace y lo que declara en cuanto a su comportamiento.

La metodología más adecuada para conocer el comportamiento del visitante en el interior del museo es la observación, ya sea informal o sistemática.

7.5. Después de la visita

El museo necesita mecanismos para conocer las valoraciones y las opiniones de los visitantes. Esta información le permite saber si está logrando sus objetivos en términos de calidad percibida por sus públicos.

Varios parámetros pueden ser de utilidad.

Net Promoter Score

El *Net Promoter Score* (NPS) es una medida de la lealtad del visitante, una medida del efecto boca-oreja basada en una pregunta relativa a la

propensión a recomendar: «En una escala de 0 a 10, ¿cómo valoraría su intención de recomendar el museo a un amigo o familiar?».

Las puntuaciones obtenidas se agrupan en tres categorías:

- Promotores: los que han puntuado 9 o 10.
- Pasivos: los que han puntuado 7 u 8.
- Detractores: los que han puntuado de 0 a 6.

El NPS es el resultado de restar el porcentaje de detractores del porcentaje de promotores.

Los resultados del NPS varían entre -100% (todo el mundo es detractor) y + 100% (todo el mundo es promotor). Así, un NPS superior a 0% es correcto y a partir del 50% se empieza a considerar excelente.

Valoración de los elementos museográficos

En la visita a un museo son importantes los soportes que comunican información en el interior del espacio expositivo.

En las encuestas a los visitantes se puede estar interesado en preguntar la valoración de:

- Obras, objetos, piezas.
- Textos en las salas.
- Audiovisuales.

Valoración de la organización y de los servicios

El personal, así como los servicios complementarios, configuran igualmente la experiencia de los visitantes. Los aspectos susceptibles de valoración son:

- Recepción y atención al público.
- Monitores.
- Señalización.
- Tienda-librería.
- Cafetería-restaurante.
- Limpieza.

Opiniones espontáneas

Recoger las opiniones espontáneas expresadas por los visitantes es de gran utilidad para captar las opiniones, las sensaciones y las emociones, así como los aspectos que mejorar.

Los libros de visita son una de las herramientas tradicionalmente utilizadas con este propósito. Sin embargo, la inclusión de alguna pregunta abierta en el cuestionario de una encuesta es otra vía para recoger estas opiniones.

- ¿Qué le ha gustado más?
- ¿En qué podemos mejorar?

Otra fuente para conocer la notoriedad del museo y los comentarios de los visitantes es el análisis de las redes sociales. Facebook, Twitter, Instagram o TripAdvisor son plataformas donde se pueden conseguir opiniones expresadas por personas que han visitado el museo.

8. Bibliografía

Ania, María-José (2016). *Exposicions accessibles*. ICUB y IMPD. Ajuntament de Barcelona. https://media-edg.barcelona.cat/wp-content/uploads/2016/10/Exposicions-accessibles_web-acc.pdf.

Ariño Villarroya, Antonio; Llopis Goig, Ramón (2016). *La participació cultural de la joventut catalana 2001-2015*. Consell Nacional de la Cultura i de les Arts - CoNCA. Informes CoNCA IC12. http://conca.gencat.cat/web/.content/arxiu/publicacions/participacio_cultural_joves/IC12_Participacio_Cultural_CAT.pdf.

Dana, John Cotton (1917). *The New Museum*. Woodstock, Vermont: ElmTree Press.

Davies, Maurice; Heath, Christian (2013). *Evaluating Evaluation. Increasing the Impact of Summative Evaluation in Museums and Galleries*. Londres: King's College London. http://visitors.org.uk/wp-content/uploads/2004/01/EvaluatingEvaluation_November2013.pdf.

Falk, John H.; Dierking, Lynn D. (2013). *The Museum Experience Revisited*. Walnut Creek, CA: Left Coast Press.

Gilman, Benjamin Ives (1916). «Museum Fatigue». *The Scientific Monthly*, 2-1: 62-74.

Hooper-Greenhill, Eileen (1998). *Los museos y sus visitantes*. Gijón: Trea.

Institut de Cultura de Barcelona (2019a). *Museus de Barcelona. Explotación estadística* - GESOP. http://barcelonadadescultura.bcn.cat/wp-content/uploads/2019/10/1201_00TOTAL_Informe.pdf.

— (2019b). *Impacte de la Nit dels Museus a Barcelona. Enquesta 2017*. Barcelona: Ayuntamiento de Barcelona. <http://barcelonadadescultura.bcn.cat/wp-content/uploads/2019/10/AnalisiGratuitatNitMuseus.pdf>.

Kotler, Neil; Kotler, Philip (2001). *Estrategias y marketing de museos*. Barcelona: Ariel Patrimonio Histórico.

Laboratorio Permanente de Público de Museos (2012). *Conociendo a todos los públicos. ¿Qué imágenes se asocian a los museos?* Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=14315C.

— (2016). *Conociendo a todos los públicos. Un análisis de la visita al museo en familia*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. https://sede.educacion.gob.es/publiventa/descarga.action?f_codigo_agc=15270C.

Laporte, Antoni (2014). «La evaluación de públicos: adaptándose a los cambios tecnológicos». En: Fernández Guillermo; Salazar, Ana. *Informe sobre las tareas de evaluación y análisis en CosmoCaixa*. Barcelona: Obra Social "la Caixa". P. 83-87. https://obrasocialcaixa.org/documents/10280/614053/informe_evaluacion_y_analisis_cosmocaixa_es.pdf/3294724a-0f9f-4346-bf52-5edbb2b3b438.

— (2014). «Los estudios de visitantes en museos: conocer para gestionar. CosmoCaixa, un ejemplo

de buenas prácticas». En: Arrieta, Iñaki (ed.). *La sociedad ante los museos. Públicos, usuarios y comunidades locales*. Bilbao: Universidad del País Vasco. P. 167-192. <https://web-argitalpena.adm.ehu.es/pdf/UHWEB140469.pdf>.

Laporte, Antoni; Bobes, Joaquina (2014). *Manual de tiendas de museos*. Gijón: Trea.

Lord, Barry; Lord, Gail D. (1998). *Manual de gestión de museos*. Barcelona: Ariel.

McCarthy, Kevin F.; Jinnett, Kimberly J. (2001). *A New Framework for Building Participation in the Arts*. Santa Monica, CA: Rand Corporation. https://www.rand.org/pubs/monograph_reports/MR1323.html.

Morris Hargreaves McIntyre (2005). *Never mind the width, feel the quality. From market research to visitor insight*. Manchester - Worcester: Morris Hargreaves McIntyre - The Museums & Heritage Show Ltd. <https://mhminsight.com/files/never-mind-the-width-Tw57-68.pdf>.

Observatori dels Públics del Patrimoni Cultural de Catalunya (2019a). *Model de recompte dels equipaments patrimonials de Catalunya*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/cat/projectes/recompte-de-visitants-dels-equipaments-patrimonials-de-catalunya-2018.html>.

— (2019b). *Enquesta de participació cultural a Catalunya 2018. Museus i altres centres expositius*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/enquesta-de-participacio-cultural-a-catalunya-2018.-museus-i-altres-centres-expositius.pdf>.

— (2019c). *Informe d'anàlisi d'indicadors digitals avançats d'equipaments patrimonials*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/files/informe-analisi-indicadors-digitals-avancats-equip.-patrimonials.-4rt-trimestre-2018.pdf>.

— (2019d). *Cartografia dels preus dels museus a Catalunya*. Girona: Institut Català de Recerca del

Patrimoni Cultural. http://observatoripublics.icrpc.cat/files/190905-cartografia-de_preus._museus_registrats_catalunya_v2.0.pdf.

— (2019e). *Jornada: L'impacte de la gratuïtat en la freqüentació dels museus*. Girona: Institut Català de Recerca del Patrimoni Cultural. <http://observatoripublics.icrpc.cat/cat/activitats/jornada-limpacte-de-la-gratutut-en-la-freqenta-cio-dels-museus.html>.

Observatori del Turisme de Barcelona (2018). *Informe de l'activitat turística a Barcelona ciutat 2017*. Barcelona: Ajuntament de Barcelona. https://www.observatoriturisme.barcelona/sites/default/files/informe_act_tu_2017_complet_1.pdf.

Open Method of Coordination - Expert Group on Better Access and Wider Participation in Culture (2012). *A Report on Policies and good practices in the public arts and in cultural institutions to promote better access to and wider participation in culture*. European Union. European Agenda for Culture. Work Plan for Culture 2011-2014.

https://ec.europa.eu/assets/eac/culture/policy/strategic-framework/documents/omc-report-access-to-culture_en.pdf.

Riddle, George (1994). «Visitor and user-services». En: Harrison, Richard. *Manual of Heritage Management (Conservation and Museology)*. Oxford - Boston: Butterworth-Heinemann. P. 258-269.

Rosenbaum, Mark S.; Losada, Mauricio; Contreras, Germán (2017). «How to Create a Customer Journey Map». *Business Horizons*, 60-1: 143-150. https://www.researchgate.net/publication/309182735_How_to_create_a_realistic_customer_journey_map.

Samis, Peter; Michaelson, Mimi (2017). *Creating the Visitor-Centered Museum*. Londres - Nueva York: Routledge.

Serrell, Beverly (1996). *Exhibit Labels: An Interpretative Approach*. Walnut Creek, CA - Londres: Altamira Press.

Villaespesa, Elena; Álvarez, Ana (2020). «Visitor journey mapping at the Museo Nacional Thyssen-Bornemisza: bringing cross-departmental collaboration to build a holistic and integrated visitor experience». *Museum Management and Curatorship*, 35-2: 125-142.

Figura 1. Publicidad en Farringdon Street, Londres, del Museo de Londres, enero 2019. Foto: Antoni Laporte

Figura 2. Museum of Fine Arts, Boston. Foto: Antoni Laporte

Figura 3. Señalización en el vestíbulo de entrada de la Tate Modern. Foto: Antoni Laporte

Figura 4. Web de la tienda del Museu-Moli Paperer de Capellades

Figura 5. El Espai del Peix en Palamós. Foto: Museu de la Pesca

Conectar con visitantes y usuarios: comunicación y estrategias digitales

Conxa Rodà de Llanza

@innova2

<https://blog.museunacional.cat/author/conxa-roda>

1. Transformación digital en los museos

La dimensión digital se ha incorporado con fuerza al resto de dimensiones de los museos —científica, educativa, social, económica—. Siendo relativamente reciente, su incorporación es aún progresiva. Y tiene un factor diferencial respecto del resto de dimensiones: la aceleración, el cambio rápido y constante.

La digitalización ha transformado la gestión de los museos en todos y cada uno de los ámbitos. Afecta a toda la organización: qué hacemos y cómo lo hacemos, los procesos.

La transformación digital es mucho más que digitalización. Es aplicar las tecnologías digitales a una nueva manera de crear/producir/comunicar contenido y servicios. Transformación digital significa un enfoque integral y unificado que vincula la misión del museo con las necesidades y expectativas del público potenciadas por el digital.

Si lo hacemos bien, mediante el digital reforzaremos los valores del museo: inclusivo, social, abierto, transparente, colaborativo, comunicador, ágil y responsivo.

Podemos optar por ir poniendo en marcha iniciativas digitales dispersas —aquí una aplicación, allí un boletín electrónico— que pueden ser muy válidas pero que al final no acaban de cuajar en la construcción de una actuación sólida, o podemos afrontar el reto digital de una forma planificada y, sobre todo, alineada con la misión y los objetivos globales del museo. Es decir, de una manera estratégica. Esto es lo que planteamos en este capítulo.

La meta de una estrategia digital no es planificar una estrategia a cinco años vista, ya que la tecnología evoluciona muy rápido, sino establecer

políticas, marcar prioridades, definir criterios, formar equipo y diseñar planes de acción.

Consideraciones para el viaje digital
La dimensión digital es transversal.
Todo el museo está interconectado.
Poner el visitante en el punto de mira y dar voz a los usuarios.
No toda la innovación es digital, pero el digital es un activador claro de innovación.
Análogo y digital se retroalimentan continuamente.
Construir equipo multidisciplinar desde el principio.
El apoyo de dirección es esencial. Pero además se requiere constancia, conocimiento, diplomacia y entusiasmo por parte de quien coordine la estrategia digital.
Ser conscientes de los recursos reales.
No desfallecer en la construcción del ecosistema digital.
Una estrategia es un camino de largo recorrido.

2. ¿Por qué es necesaria una estrategia digital (todavía)?

Esta pregunta posiblemente ya no tendrá sentido dentro de unos años: el digital estará tan integrado en todo que se encontrará insertado por todas partes. Hoy por hoy, que todavía se está desarrollando, que nos falta a los museos probablemente más conocimiento y habilidades digitales y, seguro, más recursos, el digital necesita ser planificado, cultivado y desarrollado con una dedicación específica.

Web, colección en línea, archivos digitales, redes sociales, museografía interactiva, aplicaciones para móviles, impresión 3D, realidad aumentada y muchas otras vías y soportes digitales forman ya parte de las tareas habituales de gestión y de comunicación en los museos. No existe ningún museo hoy que se pueda permitir no tener una presencia digital, y lo más activa posible. Ahora bien, ¿cómo ordenarlo todo?

El desarrollo de una estrategia digital no lo resolverá todo ni mucho menos, especialmente la falta de personal y de presupuesto, pero sí clarifica las líneas de acción y ayudará a sustentar sus razonamientos. La estrategia facilitará:

- Establecer una posición clara sobre cómo el museo utiliza el digital: establecer políticas, marcar prioridades, definir criterios.
- Religar el conjunto de iniciativas digitales ya existentes y reorientarlas hacia la misión y objetivos globales.
- Usar la tecnología al servicio del usuario y aportarle valor.
- Conectar con los públicos por vía digital multi-canal y proporcionar una experiencia enriquecida, consistente, personalizada, contextual.
- Crecer en audiencia más implicada.

Veamos algunos ejemplos de estrategias digitales de museos:

La archiconocida estrategia digital de la Tate acertó ya en 2013 cuando decía: «*Digital will need to become a dimension of everything the museum does*» (Stack, 2013).

La estrategia digital de los Museos Derby, en el Reino Unido, gira alrededor del *Digital Engagement*: «*A clear approach to Digital Engagement needs to be developed to enable Derby Museums to share its assets and collections with audiences and partners, develop its products and services, and increase its profile in engaging and innovative ways*» (Derby Museums, s.d.).

Según establece el Plan estratégico de digitalización del Smithsonian (Smithsonian, 2010), un proceso de digitalización debe ser:

- Integral: transversal a todos los objetivos de la institución.
- Interactivo: que facilite la relación con públicos de la institución.
- Integrativo: que permita un acceso unificado a los recursos.
- Imperativo: ya que con la segunda generación de nativos digitales pasando a primera línea, el mundo ha evolucionado de forma irrevocable en la era digital.

Una precisión antes de continuar sobre a qué nos referimos cuando hablamos de estrategia digital. Se ha confundido a menudo un plan tecnológico, un plan de sistemas, con una estrategia digital. Por sí solo, un plan informático —infraestructura del hardware, servidores, almacenamiento, sistemas de seguridad, software corporativo— no hace una estrategia digital, que debe ir mucho más allá. Sin tecnología, obviamente, no puede haber estrategia digital, pero las tecnologías son la herramienta, no la estrategia!

La estrategia debe permitir cumplir nuestra función, que yo defino como de *conectores*. Los museos somos conectores entre las colecciones, el conocimiento y el público. La clave será hacer relevante la experiencia, conectar los objetos con los intereses, los recuerdos y las emociones del visitante. Conectar el pasado con el presente. En este papel de conectores, tendrá cada vez más relevancia el digital.

La estrategia debe ser *integral*: (Fig. 1.)

Este mapa hace visuales cuatro elementos del ámbito digital: la *dimensión*, el alcance del digital en todo el museo; la *interrelación*, casi todo está entrelazado, todo está interconectado; la *colaboración* es un *must*, ya no podemos trabajar en cajas aisladas; la *priorización* es necesaria porque no lo podremos atacar todo a la vez. Vistos,



Fig. 1. Mapa del ecosistema digital en los museos. Conxa Rodà.
<https://www.slideshare.net/innova3/mapa-estrategia-digitalmuseus>

pues, el alcance y la complejidad, parece bastante evidente que existe una estrategia digital integral, así como una planificación cuidadosa y la cooperación transdepartamental. Todo ello, con tres componentes esenciales: *gente/contenidos/tecnología*, unidos mediante una buena estrategia y puesta en práctica.

3. Metodología, diez pasos para la construcción de la estrategia digital

La estrategia digital de cada museo será diferente, dado que la naturaleza, los contenidos, los objetivos, las prioridades y los recursos son específicos de cada centro. La metodología, en cambio, tiene unos rasgos comunes, que son los que planteamos a continuación.

La acción óptima es *construir la estrategia de una manera colaborativa*, no solo desde la dirección o

la gerencia. Es esencial preguntar a las personas y conocer sus necesidades y expectativas en el ámbito digital, discutir —en el sentido británico constructivo de la palabra—, saber en qué podrían contribuir, implicar a todo el equipo.

No existe una receta única para construir un plan digital, pero sí existen los ingredientes que no deberían faltar:

1. Diagnóstico digital	6. Plan de acción
2. Objetivos	7. Organización
3. Público(s)	8. Tecnología
4. Contenidos	9. Comunicación
5. Canales y herramientas	10. Evaluación

Y, naturalmente, todo esto está situado dentro de un plan temporal —calendario por fases— y económico —presupuesto de uno a tres años—. Veamos cada paso.

3.1. Diagnóstico digital

Debemos conocer nuestro punto de partida y hacia dónde van las tendencias sociales, tecnológicas, la evolución del entorno en general y de los museos en particular.

Para establecer un buen diagnóstico habrá que hacer una búsqueda inicial y una doble exploración continua dentro y fuera del museo. Entre otras acciones investigadoras se encuentran revisar documentos previos estratégicos del museo, hacer entrevistas al equipo —individuales y por departamentos—, auditar la oferta digital actual, estudiar los indicadores del uso digital de nuestros usuarios y analizar buenas prácticas digitales en donde sea posible —*benchmarking*.

No porque sea muy conocida resulta menos útil la metodología DAFO —del museo, más prospectiva externa— para entender el estado de la cuestión digital.

Preguntas que nos ayudarán a establecer el diagnóstico digital

- ¿Cuál es nuestro valor diferencial digital para los usuarios? En contenidos, en servicios, en funcionalidades, en accesibilidad, en atractivo, en innovación...
- ¿Aprovechamos bien las potencialidades del digital? ¿Qué nos permite el digital que no podemos hacer en el mundo físico?
- ¿Qué servicios/actividades estamos ofreciendo por vía digital? ¿Lo que ofrecemos es de suficiente calidad? ¿Qué deberíamos ofrecer que ahora no tenemos?
- ¿Qué ha funcionado con nuestra comunicación digital para alcanzar los objetivos? ¿Qué no ha funcionado?

- ¿Cómo podemos reformular la acción digital para llegar (*engage*) a más públicos?
- ¿Qué oportunidades de crecimiento tenemos?

Compartir internamente la documentación que vaya generando la búsqueda será una muestra de transparencia y una vía para implicar más al equipo. Una vez establecido el diagnóstico digital, sería un buen momento para llevar a cabo un taller interno, con participación de la dirección y de los diversos departamentos, para afinarlo y avanzar juntos en la definición de la propuesta de valor vía digital para nuestros públicos e ir apuntando la definición de los objetivos.

3.2. Objetivos

Todos los objetivos digitales que nos marcamos deben estar alineados con algún objetivo global del museo. Por lo tanto, hay que empezar planteándose qué objetivos globales del museo pueden ser reforzados/alcanzados por la vía digital y en qué objetivos globales se focalizará la estrategia digital.

Entre los objetivos, posiblemente se encuentra alguno de esta lista:

- Mejorar la experiencia y la calidad de la visita.
- Ofrecer nuevos soportes y experiencias.
- Conectar más y mejor a los usuarios con la colección.
- Implicar al usuario a través de la interacción y la participación.
- Estimular el aprendizaje y la creatividad.
- Incrementar la notoriedad y la percepción positiva del museo.
- Atraer a nuevos públicos.
- Gestionar y difundir mejor la colección.
- Facilitar la investigación sobre el patrimonio y dar visibilidad al trabajo científico.
- Proveer entretenimiento (con sentido).
- Mejorar procesos internos de trabajo.
- Incrementar ingresos y conversión.
- Trabajar por el conocimiento abierto.

Todo el trabajo digital que hacemos debe aproximarnos a alguno de estos objetivos o a otros que nos hayamos fijado. Un contraste de acciones a emprender, filtrado por los objetivos, será una manera de ayudar a priorizar proyectos y/o descartar acciones dispersas que no sumen al conjunto.

Fijémonos en que estamos hablando de objetivos estratégicos. Así, por ejemplo, incrementar el número de seguidores en Twitter no sería un objetivo en sí sino un medio, una táctica para conseguir un objetivo, que podría ser incrementar notoriedad, crear comunidad o atraer a nuevos públicos.

Veamos ejemplos de formulación de objetivos digitales por parte de dos instituciones museísticas internacionales:

Museos Nacionales de Escocia, *Digital Media Strategy and Plan 2013-2017*:

- *Exploit digital technology to increase access to collections and engagement with our collections.*
- *Encourage participation and interaction using a range of channels.*
- *Embed digital skills and awareness throughout National Museums Scotland.*

Los tres objetivos estratégicos principales del Smithsonian, Washington:

- *Provide unparalleled access to the collections, research, and programs by creating, managing, and promoting the Institution's digital assets.*
- *Integrate digitization into the core functions of the Smithsonian.*
- *Build organizational capacity through innovative approaches to create and sustain a digital Smithsonian.*

3.3. Públicos

El gran cambio en las instituciones culturales está teniendo lugar desde el momento en que transita desde una perspectiva corporativa hasta centrarse en el visitante, el usuario, el cliente. La

centralidad del público representa un giro radical en el quehacer de los museos respecto de tiempos pasados. Los nuevos hábitos de consumo cultural, una audiencia más participativa, hiperconectada y multipantalla, requieren una diversidad de ofertas y diferentes niveles de contenido para públicos diversos.

Experiencia y engagement (implicación, fidelización) son dos de los conceptos que van tomando más relieve, teniendo el digital mucho camino por recorrer. En la época de la conectividad global, los museos tienen una oportunidad de oro para aprovechar las potencialidades digitales de proyección e interacción y llegar al máximo de público, con la máxima calidad, cuándo, dónde y cómo ese público lo prefiera. Habrá personas que nunca acudirán al museo, pero pueden ser usuarias muy intensivas de las colecciones en línea. El virtual permite llegar al no-público presencial.

¿Conocemos a nuestros públicos?

Hoy se dispone de muchas vías y herramientas para recoger información sobre los usuarios —redes sociales, web, aplicaciones, transacciones en línea, audioguías—, que se suman a las tradicionales estadísticas, encuestas y observación directa. Una escucha activa en el entorno digital permitirá:

- Saber por qué se visita un museo (motivación) y saber qué hacen los usuarios (comportamiento).
- Escuchar qué se dice sobre el museo en las plataformas de terceros (comentarios en redes).
- Saber qué gusta (retuits y «me gusta» en Twitter, «me gusta» en Facebook, *likes* en Instagram).
- Ver qué contenidos se comparten.
- Saber qué buscan (palabras clave usadas en los buscadores externos —Google, Bing, DuckDuckGo— e internamente —buscador de la web del museo).
- Conocer el grado de satisfacción (o de descontento).

Si se combinan adecuadamente, respetando su privacidad, los *datos integrados* serán una mina de información valiosa para tener una visión más precisa y tomar decisiones informadas y no intuitivas.

Preguntas para activar la reflexión y el debate dentro del museo:

- ¿Cuál es la oferta digital para los diversos segmentos de público?
- ¿A qué segmentos de público se está llegando? ¿A qué segmentos habría que dirigirse?
- ¿Cómo es el *visitor journey* (Rodà, 2017), la experiencia en cada punto de interacción?
- ¿Se conecta bien la experiencia en línea con la visita física?
- ¿Qué nuevas propuestas de valor se pueden ofrecer al visitante que no son posibles por otras vías?
- ¿Se es bastante accesible? ¿Se atiende bien a colectivos con necesidades especiales?
- ¿Se sigue conectando con los usuarios después de su experiencia?
- Si se tienen, ¿se explotan bien las posibilidades del CRM (*Customer Management Relationship*) como *hub* de datos sobre los visitantes / público potencial?

Hay que *implicar al usuario digital en los procesos*.

A menudo se da la paradoja de que se introducen cambios dirigidos a una mejor UX (experiencia de usuario) sin haber consultado a los usuarios. Si el público es el finalista de las propuestas, ya sea la renovación de la web, un nuevo interactivo en salas o una experiencia inmersiva, se impone la lógica de escucharlo y de implicarlo en el proceso. Desde la programación hasta la muestra y la puesta en marcha. Para ello hay muchas técnicas, desde encuestas —en persona, en línea— hasta una muestra de usuarios, *eye-tracking* (Canelles, 2012), pruebas A/B (Cardona, 2018) o mapear el itinerario del visitante/usuario.

La tecnología digital facilita la oferta de contenido contextualmente relevante dónde, cuándo y cómo le convenga al usuario, de manera no intrusiva. Desde el punto de vista del público, ¿se ofrece el contenido que necesita, le gusta, lo instruye, lo emociona? Una estrategia de contenidos nos ayudará.

3.4. Estrategia de contenidos

Los museos son claramente generadores de contenidos. El contenido es su mejor activo para conectar con el público. Sin embargo, en general no se tiene una estrategia de contenidos (Rodà, 2016b) desarrollada aún.

¿Por qué es importante una estrategia de contenidos en el museo?:

- Existe ya una gran cantidad de contenido.
- Lo han creado múltiples personas/departamentos.
- Se ha distribuido en varios canales/formatos.
- Tiene una posible falta de consistencia.
- Se necesita optimizar tiempo y recursos y clarificar flujos de trabajo.

Una sólida estrategia de contenidos permitirá planificar y gestionarlos en múltiples soportes y plataformas para audiencias múltiples de una forma integral.

Crear contenidos de calidad no siempre implica crear más contenido, sino mejor, un contenido que facilite establecer conexiones, que conecte con el público en el ámbito emocional, que provea de contexto. Parte del secreto para captar el interés del público consiste en disponer de una buena narrativa, contar historias, aplicar el arte del *storytelling*. Ya no existe un único modo de presentación lineal. Queda claro que no se pueden cargar las paredes de textos que no serán leídos ni de cartelas demasiado extensas. Y aquí la tecnología puede ayudar mucho a través de *narrativas digitales*.

Como sucede con la tecnología, también con los contenidos conviene *diversificar y utilizar diferentes formatos*: textos, vídeos, audios, infografías, mapas, líneas del tiempo, blogs, entrevistas, juegos o animaciones, con un uso creciente de los nuevos formatos: narrativa transmedia, gamificación, realidad virtual, experiencia inmersiva. Proporcionar maneras innovadoras y dinámicas de *consumo* cultural puede suponer la diferencia entre una visita/actividad normal o una experiencia memorable.

Destacan tres componentes de una estrategia de contenidos:

- Establecer la *gobernanza*, es decir, las reglas para la creación y gestión de contenido, los criterios editoriales, los flujos de trabajo desde la idea a la publicación *online*.
- Efectuar una *auditoría de contenidos* (Sizemore, 2017), que se compone de un inventario —lista de todos los recursos que se tienen por canal, ver si se ofrecen contenidos para antes/durante/después de la visita— y llevar a cabo un análisis cualitativo —el contenido es bueno, redundante, accesible, fácil de leer, las imágenes contienen descripción, es *mobile-friendly*, con buen uso de palabras clave, es consistente en todos los formatos y soportes, es fácil de encontrar, tiene metadatos, enlaces a contenido relacionado—. Así se podrá identificar el contenido reutilizable, lo que se debe eliminar (o archivar) y lo que hay que crear de nuevo.
- Crear. Dos premisas que recordar: *el contenido es para los públicos*, no para el museo; *el relato determina el formato*, no a la inversa. Para crear contenidos, lo óptimo es organizar una autoría distribuida a lo largo del museo, bien coordinada y sustentada en un calendario editorial.

Colección en línea

La mayoría de los museos tienen parte de la colección digitalizada. En la estrategia digital de contenidos no puede faltar la voluntad de hacer accesible la colección al máximo número posible

de usuarios, locales e internacionales, e *incrementar su uso público para proyectos de investigación, educativos, creativos, sociales*.

Para ello habrá que establecer un plan de acción específico orientado a avanzar en la *digitalización de los fondos*, en su calidad de resolución; disponer del software de gestión de colecciones que necesitamos; completar la documentación de las obras: incorporar descripciones, revisar fichas técnicas o enriquecer con imágenes de restauración; trabajar para facilitar la visualización de los datos; dar a conocer las colecciones y conectarlas con el público.

Plataformas colaborativas: conexión global

Dentro de la estrategia de contenidos debe figurar su apertura a plataformas de terceros. Tres plataformas externas potentes para conectar las colecciones son Europeana, Wikipedia —publicar las imágenes libres en Wikimedia Commons (https://es.wikipedia.org/wiki/Wikimedia_Commons) hará multiplicar el alcance exponencialmente— y Google Art Project. La plataforma digital de museos catalanes, Museos en Línea (<http://www.museusenlinea.gencat.cat>), tenía muchas potencialidades pero sería necesaria una revisión y actualización a fondo para poderla relanzar mejorada.

Contenido libre / datos abiertos

Facilitar el acceso libre a los datos con derecho a su uso sin restricciones puede considerarse un derecho para el público y un deber para los museos, al menos los públicos. Abrir los datos orienta directamente hacia cumplir la misión como entidades culturales de hacer el conocimiento accesible y abierto a todos para usar, reutilizar, mezclar y recrear para que surja nuevo conocimiento, nuevas conexiones, nuevos usos y nuevas experiencias.

Esto es un gran reto, porque va a contracorriente de las actitudes más resistentes y cerradas en las organizaciones. Pero cada vez existen más políticas de gobierno abierto, al mismo tiempo que

iniciativas de espectro global se hacen más fuertes, como OpenGLAM, que promueve el conocimiento abierto a los museos, archivos, galerías y bibliotecas (<https://openglam.org/>). En Creative Commons se puede escoger el tipo de permisos que se quieren dar a los contenidos.¹

Las iniciativas de acceso abierto a colecciones de museos son ya múltiples:

- *Open Access* del Smithsonian i del Cleveland Museum of Art (<https://www.si.edu/openaccess> / <https://www.clevelandart.org/open-access>).
- *Open Project* (<https://www.smk.dk/en/article/smk-open/>) de la Galería Nacional de Dinamarca, SMK (Statens Museum for Kunst), con el lema «Setting Art Free».
- *Open Access at The Met* (<https://www.metmuseum.org/about-the-met/policies-and-documents/open-access>) del Metropolitan Museum of Art de Nova York.
- *Rijkstudio* (<https://www.rijksmuseum.nl/en/rijksstudio>), la primera y muy célebre iniciativa del Rijksmuseum, que invita a los usuarios a crear sus propias obras inspiradas por la colección.

Edición digital

Una buena estrategia de contenidos debe considerar también la publicación electrónica. De este modo se extiende la difusión, se da una segunda vida a publicaciones agotadas y se hace más accesible el conocimiento.

Publicar en línea significa ir más allá de colgar los catálogos en pdf —aunque este es un primer paso magnífico—. Quiere decir sacar rendimiento de las funcionalidades que aporta el digital y posibilitar una experiencia de navegación enriquecida a través de interactividad, hipertexto, vídeo, audio, zoom de las obras y anotaciones propias.

¹ Licencias de Creative Commons: https://creativecommons.org/licenses/?lang=es_ES

Buenas prácticas de edición digital:

- Fundación Juan March, «Todos nuestros catálogos de arte desde 1973» (Gumà, 2015). <https://www.march.es/arte/catalogos/catalogos.aspx>
- Metropolitan Museum of Art: <https://www.metmuseum.org/art/metpublications/titles-with-full-text-online?searchtype=F>
- *Online Scholarly Catalogue Initiative*, publicación de catálogos de colecciones liderada por el Getty: <http://www.getty.edu/foundation/initiatives/past/osci/index.html>

3.5. Canales y plataformas digitales

Para ser un buen conector, el museo deberá tender a diversificar al máximo los soportes y canales —*omnicanalidad*—, en convivencia con los medios tradicionales —analógicos— y los digitales. Habrá que optar por aquellos entornos que responden mejor al interés del museo y del público.

A continuación, se destacan algunas pautas y buenas prácticas de museos. Hay que entenderlas como una muestra, porque no se trata de una revisión exhaustiva, que rebasaría el alcance de este capítulo.

Web

La página web no debe ser una mera plataforma informativa sino una *productora de contenidos y conocimientos*. Debe ser útil como información para la visita presencial, pero a la vez debe convertirse en un valor por sí misma, como experiencia en línea.

No sirve de mucho tener solo muchos visitantes, el valor consiste en saber si los usuarios *se enganchan* con el contenido, descubren las colecciones y navegan, aprenden, disfrutan y se implican.

Preguntas que hacerse:

- El usuario, cuando entra en la web, ¿qué quiere?, ¿qué busca?, ¿cómo le gusta recibir los contenidos?

- ¿La arquitectura de información / navegación digital es clara, está bien organizada, es consistente, simplificada, usable?
- ¿Cuántos clics son necesarios para llegar a un contenido?
- ¿Ofrece la web un amplio abanico de funcionalidades? ¿Permite la personalización?
- ¿Alienta la web la visita presencial?

Muchas páginas web de museos son todavía bastante estáticas. Los procesos de *renovación* son costosos y pesados. Pero renovar la web puede resultar necesario si se quiere:

- Adecuar la oferta a la evolución de las TIC y de los usos sociales.
- Convertirse en una plataforma enriquecida de contenidos y de funcionalidades, para múltiples niveles de intereses y de públicos.
- Ser espacio de participación y canal interactivo con visitantes y públicos potenciales.
- Mejorar la arquitectura de la información y la usabilidad.
- Renovar el diseño para un formato más visual.
- Ganar visibilidad (mejora del SEO-*Search Engine Optimization*, el posicionamiento en buscadores).
- Gestionarla de modo más eficiente y distribuido (nuevo gestor de contenidos / *CMS-Content Management System*).

En un paso avanzado, se planteará la implantación de la *web semántica* para favorecer su consulta y trabajar con datos enlazados.²

Redes sociales

El uso de las redes sociales es hoy una parte esencial de la estrategia digital y de comunicación. La web social permite no solo interactuar y fidelizar al público visitante sino también llegar a públicos

distintos de los habituales que visitan museos. La recomendación social es reconocida como más eficaz que el marketing directo, que vehicula lo que una organización dice de sí misma.

Algunas recomendaciones para redes:

- Explotar la singularidad de cada plataforma.
- Interactuar, no ser solo emisores.
- Emitir contenidos de interés y hablar más desde la actitud 2.0 de compartir el conocimiento, que desde la voz de la autoridad y el academicismo.
- Ser generosos difundiendo contenido de terceros que puedan ser de interés para los usuarios.
- Poner siempre los créditos de las fuentes (textos e imágenes, aunque sean de uso libre).
- No ejercer control, pero sí monitorizar.
- Escuchar y dar respuesta ágil, gestionar las críticas.
- Incorporar imágenes: los *posts* con imágenes reciben el doble de *engagement*.
- Usar la emisión en tiempo real Live Tweeting, Facebook Live, Instagram Live.
- Comunicar bien la presencia social: dar visibilidad en la web y dentro del museo.
- Participar en iniciativas sociales de terceros: *Ask a Curator*, *Museums Week*, *Museum Selfie Day* o *Gif Museum Day*.

Existe también una estrategia de contenidos para redes, y un calendario editorial.

Para ganar visibilidad y debido a la aplicación cada vez más restrictiva de los algoritmos que las plataformas sociales utilizan para seleccionar quién ve los contenidos, es aconsejable plantearse insertar publicidad.

Blogs

El blog es una herramienta muy eficaz en la estrategia de comunicación del museo porque permite conectar con el público de manera más cercana

² La web renovada del Museo del Prado es un buen ejemplo (Rodà, 2016a).

y ofrecer lo que en la web —más neutra, más institucional— no es posible: una aproximación fresca y directa al día a día del museo y dar voz a la gente que trabaja en él.

Publicar y mantener un blog requiere un gran trabajo editorial. Antes de abrir uno, hay que asegurarse de que tendrá un largo recorrido. El coste económico se acerca a cero, ya que existen buenos gestores gratuitos, como Wordpress, Blogger o Tumblr.

Móvil

La dimensión móvil ha ido ganando protagonismo en la vida personal y laboral, por lo tanto, en la oferta multicanal, y el móvil será cada vez más esencial. Para hacer más rica la experiencia será conveniente *explotar las funcionalidades del móvil*, como la geolocalización, la personalización, la realidad aumentada, la gamificación, la interactividad, las recomendaciones «aquí y ahora», las fotos o la compartición en redes sociales.

Ahora bien, estamos en un entorno de saturación de aplicaciones, lo que obligará a los museos a ser muy creativos y a comunicar muy bien el valor y la singularidad de la aplicación propia para que los usuarios se animen a descargarla. Una estadística demoledora indica que de promedio una aplicación pierde el 77% de los usuarios activos a los tres días de instalarla (Dye, 2016). ¿Hay que renunciar, pues, a hacer aplicaciones? Una aplicación tendrá sentido si es realmente *singular, innovadora* y útil, y *ofrece un valor añadido*, permite hacer cosas que de otro modo no serían posibles.³ Si debe ofrecer el mismo contenido que la web, entonces en lugar de una, es mejor invertir esfuerzo y dinero en hacer que la web sea totalmente responsiva, adaptada al móvil.

Una opción muy recomendable es integrar los contenidos en *apps agregadoras*. En Cataluña existe la de VisitMuseum (<https://visitmuseum.gencat.cat/ca>). De ámbito internacional destacan Cloudguide (<https://www.cloudguide.me/es>) y

especialmente Second Canvas (<https://www.secondcanvas.net/es>), que ofrece imágenes de las obras en altísima resolución y las acompaña de *microhistorias*. Cuatro museos catalanes se encuentran ya en Second Canvas: Museo del Ampurdán, Museo de Arte de Girona, Museo Episcopal de Vic y Museo Nacional de Arte de Cataluña.

Realidad virtual (RV)

La realidad virtual reúne las características de *interactividad, inmersión* y *tridimensionalidad*. Sitúa virtualmente el usuario en otro entorno, tiempo y espacio. Es un medio poderoso de vivir una experiencia impactante. Abre una mina de posibilidades de mediación digital, que algunos museos ya están aprovechando.

La tecnología está ahí, los precios están bajando y la usabilidad va mejorando lentamente. Una vez más, el *contenido* y el *contexto* serán claves para proporcionar experiencias inmersivas significativas con realidad virtual.

Buenas prácticas de centros catalanes en realidad virtual (RV):

- *Tras los muros*, experiencia inmersiva en RV, 3D y juego en el Museo Monasterio de Pedralbes (<https://monestirpedralbes.barcelona/rereels-murs/ca>).
- Reconstrucción virtual de la ciudad ibérica de Ullastret: sala inmersiva en 3D y RV (<http://patrimoni.gencat.cat/ca/ullastret3D>).

Modelos en 3D

Las representaciones tridimensionales de los objetos, en aumento en los museos, abren muchas posibilidades para la investigación, la documentación, la restauración, la educación y el acceso público al patrimonio. Los modelos 3D permiten múltiples usos: incluirlos en la web, compartirlos en redes sociales, utilizarlos en aplicaciones en el móvil con realidad aumentada, en exposiciones con realidad virtual, en visitas interactivas.

3 Véanse ejemplos de apps innovadoras en Rodà, 2019.

En Sketchfab,⁴ el repositorio más grande de modelos 3D, existe una extensísima muestra de modelos 3D de museos y patrimonio de todo el mundo.

Buenas prácticas en 3D en museos catalanes:

- Catálogo 3D de colecciones del Museo de Ciencias Naturales de Barcelona (https://blog.museociencias.cat/2018/10/catalog-3d-de-colecciones/#.Xc_3ozJCdLM).
- Colección del MAC en 3D, Museo Arqueológico de Cataluña (<http://www.macbarcelona.cat/Col·leccions/La-col·leccio-en-3D/La-col·leccio-del-MAC-en-3D>).
- Reconstrucción 3D de Centelles, Museo Nacional Arqueológico de Tarragona (<https://www.youtube.com/watch?v=WhskC8l3Qj0>) (vídeo, 4:44).

Más buenas prácticas patrimoniales en el uso de tecnologías avanzadas:

Hologramas

- El Illinois Holocaust Museum, haciendo uso de la inteligencia artificial, preserva historias de los supervivientes como hologramas (<https://www.npr.org/2017/12/19/572068474/illinois-holocaust-museum-preserves-survivors-stories-as-holograms>).

Instalaciones inmersivas

- MORI Building DIGITAL ART MUSEUM, múltiples instalaciones inmersivas del bien conocido equipo de Team Borderless (<https://borderless.teamlab.art/>).
- El nuevo centro de artes digitales Ideal Barcelona, abierto en octubre de 2019 con una instalación inmersiva dedicada a Monet, irá programando experiencias de artes digitales inmersivas (<https://idealbarcelona.com/>).

Robots

- El Van Abbe Museum de Eindhoven, Holanda, pone robots al servicio de la accesibilidad y la

inclusión para facilitar la experiencia de visita desde casa (<https://vanabbemuseum.nl/en/mediation/inclusion/museum-visit-with-robot/>).

3.6. Plan de acción digital

Hay que concretar en acciones el establecimiento de los objetivos estratégicos, los públicos a los que llegar y los contenidos que ofrecer. Las acciones deben cuadrar con los objetivos fijados.

Es fácil construir listados interminables —inasumibles— de acciones que emprender. Por ello es esencial *priorizar* —y *calendarizar* y *valorar económicamente*—. Consideraciones para ayudar a priorizar:

- ¿Qué es lo más esencial o crítico para alcanzar los objetivos?
- ¿Qué tiene más impacto positivo en nuestros visitantes/usuarios?
- ¿Qué podemos alcanzar con más facilidad?
- ¿Qué encaja dentro de nuestros recursos (presupuestarios, de personal)?
- ¿Qué acciones digitales conectan con otros proyectos o iniciativas (planificación integral)?

Recordemos que ni la estrategia digital ni el plan de acción deben ser inalterables. Por el contrario, deben ser suficientemente *flexibles* para poder adaptarse a nuevas tecnologías, nuevas necesidades u oportunidades que surjan.

Un ejemplo: algunos proyectos en marcha dentro de las acciones previstas en la estrategia digital de la Pinacoteca de Munich (Bayerische Staatsgemäldesammlungen, 2019):

- *Updating the museum software MuseumPlus.*
- *Presence of the online collection in the museum space.*
- *Training for employees on digital topics.*
- *Visitor surveys for the optimization of the Visitor Journey.*
- *Strategic concept for the multimedia accompaniment of exhibitions.*

⁴ *Sketchfab for Cultural Heritage 3D Models*: <https://sketchfab.com/museums>.

- *New ways of mediating our exhibitions in the digital sphere.*

3.7. Organización

Como la dimensión digital es transversal a todo el museo, puede significar que hay que redefinir prioridades, reestructurar el organigrama, reasignar roles, establecer nuevos objetivos, construir equipos multidisciplinares, redistribuir recursos. Hace falta una estrategia digital bien orquestada. Y es necesario un liderazgo. Hay que *repensar procesos en clave digital*.

Preguntas que formularse:

- ¿Cómo se puede ser más eficiente en los procesos mediante la tecnología digital?
- ¿Qué reducción de costes —económicos, de medio ambiente— se puede conseguir?
- ¿Qué se debe hacer para neutralizar la incertidumbre o el miedo al cambio?
- ¿Qué capacidades digitales tienen que desarrollarse internamente? ¿Cuáles tienen que contratarse externamente?
- ¿El panorama digital conlleva ajustar políticas internas? Por ejemplo, permiso para fotografiar en las salas, protección de datos de los usuarios, apertura de datos sobre las colecciones.

Es necesario *distribuir la acción digital a través de todo el museo*. En primer lugar, porque no es sostenible que un solo departamento produzca todo el contenido digital: en segundo lugar, porque el digital impregna todo el museo, por lo que todo el mundo debería estar implicado en su sistema digital, y, en tercer lugar, porque con un modelo distribuido enriquecen los contenidos y los puntos de vista. El objetivo final no es tener un departamento digital sino, como dice Loic Tallon (2017), antiguo *chief digital officer* en el Met, tener una institución que usa el digital de manera efectiva para lograr su misión. Una buena medida puede ser crear un grupo de trabajo digital con integrantes de diferentes departamentos.

La innovación digital requiere *actitud*, abierta al cambio, a colaborar, a experimentar, y *aptitud*: en general, en los museos se necesita más y mejor formación en competencias digitales, en trabajo colaborativo y en red, en comunicación en línea, en narrativa digital, en movilidad, en analítica digital y en gestión de conocimiento abierto.

En el entorno actual, la *formación en competencias digitales* se convierte en un factor esencial para hacer frente al reto digital.

Asimismo, las organizaciones deberán ir dando cabida en sus estructuras a *nuevos perfiles profesionales*. Algunas tareas aún incipientes en muchos museos pueden externalizarse, pero en un futuro no muy lejano sería óptimo incorporar, por ejemplo, un/a analista de datos.

La estrategia digital necesita también una *dotación de recursos económicos*, para la infraestructura tecnológica, la actualización de equipos informáticos, la puesta en marcha de aplicaciones tecnológicas y la creación de contenidos audiovisuales, interactivos e inmersivos. La insuficiencia presupuestaria obliga a hacer una previsión por fases y a activar la búsqueda de recursos externos.

Para poder ejecutar la estrategia digital, la organización deberá ser probablemente más abierta a nuevas *alianzas*, ya sea para obtener más ingresos vía socios patrocinadores, para establecer nuevos partenariados con universidades y empresas tecnológicas o para experimentar y llevar a cabo proyectos piloto con *start-ups*.

3.8. Tecnología

La tecnología digital ya se halla en todas partes, pero todavía no se encuentra suficientemente integrada en la mayoría de los museos. Las innovaciones tecnológicas, además de las demandas y las expectativas crecientes de los usuarios, requieren una aproximación integral y estratégica para utilizar efectivamente la tecnología digital.

Algunas preguntas que plantearse:

- Los sistemas tecnológicos de que se dispone actualmente, ¿son adecuados para los requerimientos del reto digital?
- ¿Se ofrecen soluciones integradas a través de varios canales físicos y digitales para proporcionar una experiencia enriquecida, contextual y personalizada?
- ¿El personal dispone de los programas y las herramientas adecuados para desarrollar su trabajo de manera eficiente?
- ¿Los datos que se tienen de nosotros son interoperables, *legibles* entre diferentes sistemas?
- ¿Se dispone de un sistema agregado de datos, por ejemplo, de visitantes que compran la entrada en taquilla, en la web o en el móvil?

Un paso avanzado de trabajo tecnológico con los datos es trabajar con *datos enlazados* (<http://linkeddata.org/>) como hace, por ejemplo, el repositorio Memoria Digital de Cataluña⁵ o el Museo del Diseño de Barcelona con el proyecto «Objetos enlazados»⁶ y, aún mejor, con datos enlazados abiertos o *Linked Open Data*.⁷ Para facilitar el uso de los datos a programadores habrá que desarrollar una interfaz de programación de aplicaciones o API (*Application Programming Interface*) (https://ca.wikipedia.org/wiki/Interf%C3%ADcie_de_programaci%C3%B3n_d%27aplicacions). Así se da pie a la creación de nuevas investigaciones, aplicaciones, mapas, infografías, usos educativos y juegos. En imágenes, se puede optar por trabajar con el estándar IIIF (*International Image Interoperability Framework*, <https://iiif.io/about>)

5 *Memòria Digital de Catalunya* (<http://mdc1.csuc.cat>) contiene dos millones de objetos digitalizados y cuenta con la participación de treinta y seis instituciones. Usa datos enlazados y se hospeda en la nube.

6 Museo del Disseny de Barcelona (2018): «Objectes enllaçats. Un projecte d'integració de dades de fons i col·leccions d'arxiu, museu i biblioteca». https://www.slideshare.net/CSUC_info/objectes-enllaçats-un-projecte-d'integraci-de-dades-de-fons-i-colleccions-darxiu-museu-i-biblioteca-en-el-museu-del-disseny-de-barcelona.

7 Europeaana Linked Open data. <https://pro.europeana.eu/page/linked-open-data-faq>

adoptado por el British Museum, el Getty y Europeaana, entre muchas instituciones del mundo.

Óptimamente, al menos en un museo público, se debería tender siempre que fuera posible a usar el software libre, *open source*, de código abierto. Así lo han establecido tanto la Generalitat de Catalunya como el Ayuntamiento de Barcelona en sus políticas digitales, como también la Comisión Europea.

Mediante la tecnología se pueden poner en marcha vías de *generación de ingresos propios*: venta de entradas en línea (*eticketing*), tienda online (*eCommerce*), captación de amigos (*membership*), campañas de financiación colectiva (*crowdfunding*) o patrocinio (*fundraising*). Un ejemplo exitoso de micromecenazgo participativo han sido las iniciativas puestas en marcha —por vía digital y analógica— por los Amigos del Museo Nacional de Arte de Cataluña para la adquisición de obras de arte y de libros para la biblioteca (<https://www.amics-delmnac.org/ca/search/node/micromecenatge>).

Habrà que estar preparados para una ampliación progresiva del abanico tecnológico. Además de webs, blogs, redes sociales, móvil, 3D, realidad aumentada (RA), realidad virtual (RV) o realidad inmersiva mixta, dentro de un tiempo los museos adoptarán los *wearables* (tecnología portable en relojes, brazaletes, ropa), la internet de las cosas (IoT, conectividad aplicada a los objetos), la inteligencia artificial (IA), los robots y lo que pueda llegar. De estas últimas tecnologías ya existen, como se ha visto, algunos ejemplos en otros museos. Conocer estos casos y tendencias prepara para el futuro.

Como *retos tecnológicos* principales, en la mayoría de los museos del país existe la actualización de los equipos, la construcción de un plan de sistemas, la disposición del software adecuado, la interoperabilidad de los datos, la integración de datos procedentes de fuentes múltiples de entrada de información y los recursos económicos y humanos para hacerles frente. Hay que ir experimentando e implementando lo que sea posible, y que tenga el coste mínimo y el máximo rendimiento.

3.9. Comunicación

Comunicación interna

Una vez definida la estrategia digital, para asegurar la solidez y la ejecución es fundamental comunicarla internamente a todos los miembros del equipo. Si se ha trabajado colaborativamente, muchos ya serán conocedores, pero tal vez no todo el mundo ha participado o no en todos los estadios.

Puede ser que el mismo proceso de trabajo de la estrategia digital haya detectado que hay que fortalecer precisamente la comunicación interna por vía digital, con e-boletines internos, *dashboards* o paneles de mando, mejora o creación de una intranet o incremento del uso de herramientas digitales colaborativas.

Difusión externa

Las acciones de comunicación digital deben estar bien armonizadas con las de la comunicación física. Una organización necesita una *estrategia unificada de comunicación*.

Buena parte de la estrategia digital se orienta a llegar a más público y a conectarse mejor, es comunicación pura. Será básico cuestionarse si se está eligiendo bien dónde se quiere ser activo en la esfera digital, de manera que se tenga el mayor impacto posible, se sea más relevante y el mensaje llegue a los lugares y en los momentos adecuados. Además de las vías habituales se puede plantear el uso de la mensajería instantánea —como WhatsApp, Messenger de Facebook, Telegram— y quizás pronto los *chatbot*, los programas informáticos conversacionales.⁸

Hacer visible la presencia digital en el entorno físico del museo, invitar a participar y, al mismo tiempo, referenciar los canales digitales en los soportes en papel y dentro de los espacios de recepción del museo y salas hará que se retroalimenten unos a otros y además contribuye a construir una imagen consistente del centro.

Hay que tener conciencia de que la comunicación ya no es radial (del centro hacia fuera) sino *nodal* (con múltiples nudos de conexión, todo interconectado, todos emisores). Aquella comunicación que invite a la participación y provoque la interacción será más eficaz para obtener un mayor grado de implicación —*engagement*— del público.

Publicar la propia estrategia digital es una muy buena práctica, una declaración de transparencia y de compromiso. *Participar en eventos internacionales*, ya sea de forma presencial o virtual, es otra vía de darse a conocer, además de hacer *networking*, y tener información sobre nuevas experiencias. Cabe destacar *Museums & the Web*,⁹ *MuseumNext* (<https://www.museumnext.com>), *We Are Museums* (<https://www.wearemuseums.com>) y *Communicating the Museum* (recientemente rebautizado como *Communicating the Arts*).¹⁰

3.10. Evaluación

A partir de los objetivos definidos en la estrategia digital, se definirá qué indicadores —KPIs (*Key performance Indicators*)— y qué datos permitirán conocer su grado de cumplimiento.

Las estadísticas dicen el *qué* (qué ha pasado, cuántos usuarios/seguidores se tienen, cuál es la procedencia del tráfico, qué ven, qué campaña de marketing por correo electrónico produce mejores resultados), pero hay que ir más allá y *analizar el por qué* (por qué se ha producido una subida de accesos, por qué un abandono del proceso de compra, qué relación puede haber entre actividades y *engagement*). Para ello, hay que combinar la analítica web —datos provenientes

8 Chatbot, 2019. Una lista de museos que utilizan chatbots para conectar con el público se encuentra en Boiano, s.d.

9 Museums and the Web convoca cada año los GLAMI Awards; estar premiado conlleva una magnífica difusión. Museos e instituciones catalanes premiados: el Museo Picasso, en 2010, por la acción integrada en redes sociales; el Macba en 2009 por los podcasts de Ràdio Web MACBA; la Agencia Catalana del Patrimonio Cultural de la Generalitat de Catalunya por el mapping de Taüll en 2014. <https://www.museweb.net/best-of-the-web>.

10 <https://communicatingthearts.com>. Contiene un buen banco de buenas prácticas.

básicamente de Google Analytics—¹¹ y la analítica de redes y aplicaciones con datos cualitativos extraídos de encuestas, entrevistas, observación y cruce de datos digitales y presenciales.

Es imprescindible conocer lo que Elena Villaespesa (2017) ha ido trabajando y compartiendo en analítica digital en museos.

La finalidad última de la analítica precisa no es solo saber sino hacer, debe inducir a *tomar decisiones y emprender acciones* de mejora.

4. Conclusiones

Nunca antes había sido tan fácil comunicarse directamente con los públicos. Nunca antes había sido tan fácil hacer que el contenido, las colecciones y las propuestas fueran accesibles para el público. Esto es tan enorme, tan poderoso, que se ha de conseguir que el digital sea percibido por el conjunto de la organización como la magnífica oportunidad que representa de hacer más, de hacer mejor, de probar cosas nuevas, de llegar virtualmente a todo el mundo, en definitiva, de servir mejor a los públicos y cumplir la misión del museo.

Como se ha visto, el espectro digital es muy amplio. La estrategia debe focalizarse en lo más relevante y factible. Pretender abarcarlo todo está condenado al fracaso. Equipos reducidos y posibles limitaciones tecnológicas aconsejan ser muy selectivos y pragmáticos. Esto no se contradice con el hecho de tener una visión ambiciosa y dejar caminos abiertos. El resultado será excelente si, después de todo el proceso de planificación estratégica se es capaz de condensarla en una sola página o gráfico, como por ejemplo el del Museo Judío de Berlín (fig. 2).

Por el camino se encontrarán una serie de dificultades o *retos*:

- Crear una cultura interna que sitúe al usuario en el centro, extender al conjunto de la organización que la centralidad del público es realmente clave y crítica.
- Vencer la resistencia al cambio: poner al público en el centro, añadido a la transformación digital en la que todo el mundo está inmerso, acelera el cambio, y esto puede provocar debate y terremoto interno.
- Choque de prioridades, si no se marcan muy bien desde dirección y se comunican de forma clara a todo el equipo.
- Poder trazar un buen perfil del público, ya que en la mayoría de centros existe una dispersión de fuentes de entrada de datos en múltiples sistemas.
- Trabajar la integración y la interoperabilidad de datos.
- Falta de personal o de personal preparado con las habilidades necesarias.

El reto común: ofrecer una óptima experiencia al usuario a través de todo el ecosistema del museo, digital y analógico. El compromiso de toda la organización con este reto será esencial para lograrlo y el esfuerzo para mejorar la experiencia debe ser continuo. La buena noticia es que el esfuerzo tiene premio: más usuarios y usuarios más satisfechos.

Anexo

A continuación, se proponen tres plantillas que pueden ser útiles tanto para esbozar la estrategia digital como para activar la reflexión y la discusión interna en el museo.

Digital Engagement Framework

Esta plantilla ayuda a identificar las oportunidades de creación de valor de la participación digital para una organización cultural y a desarrollar

11 Otras buenas opciones de analítica, ya no gratuitas pero de bajo coste, son: Matomo, plataforma open source para analítica web (<https://matomo.org>) y Metricool para redes sociales (<https://metricool.com>).

estrategias, procesos y tecnologías para conectar e implicar al público. En la web se pueden descargar tanto la plantilla completa como parciales para profundizar en cada aspecto.

Digital Strategy Canvas

Plantilla dividida en cuatro secciones principales –nuestra organización, nuestros programas digitales, nuestros usuarios, nuestro entorno.

Digital Benchmarking Model for the Arts and Culture Sector

Alrededor de ocho áreas, permite autoevaluar el estadio en que se encuentra el centro en estrategia, personas, sistemas, digitalización, contenidos, analítica, *engagement* e ingresos.

Weblografía

Alexander, David (2016). *Digital strategy 2015-2020*. Royal BC Museum. <https://royalbcmuseum.bc.ca/documents/105659/digital-strategy>.

American Alliance of Museums (2017). *Museums and Digital Strategy Today*. 10 de julio. <https://www.aam-us.org/2017/07/10/museums-and-digital-strategy-today/>.

Andy Warhol Museum. *The Warhol Museum Digital Strategy 2015-2017*. <http://thewarholmuseum.github.io/digital-strategy/>.

Bayerische Staatsgemäldesammlungen (2019). «Goals and Milestones». *Digital strategy*: <https://www.digital.pinakothek.de/goals--en.html>.

Boiano, Stefania et al. (s.d.). «Chatbots in museums: hype or opportunity?». *Museums and the Web*. <https://www.museweb.net/chatbots-in-museums-hype-or-opportunity-%e2%80%a8>.

Canelles, Eduardo (2012). «¿Qué es el “Eye Tracking” y para qué nos sirve?». *Blog - C2 Intelligent solutions*. <https://www.solucionesc2.com/que-es-el-eye-tracking-y-para-que-nos-sirve/>.

Cardona, Laia (2018). «¿Qué es el test A/B?». *Numerical blog. Cyberclick*. 4 de junio. <https://www.cyberclick.es/numerical-blog/que-es-test-a/b>.

CCCBLab. *Dossier Estratègies digitals als museus*. <http://lab.cccb.org/ca/dossier/estrategies-digitals-als-museus/>.

Celaya, Javier y otros (2015). «Focus: Museos y nuevas tecnologías». *Anuario AC/E 2015 de Cultura Digital*. Madrid. www.accioncultural.es/es/anuario_ac_e_cultura_digital_2015_focus_uso_nuevas_tecnologias_museos.

Chatbot (2019). «Un chatbot al museu: tecnologia, cultura i inclusió social». *Manifesta. Comunicació corporativa i relacions públiques*. 3 de mayo. <http://www.manifestacom.com/chatbot-museu-tecnologia-cultura-inclusio-social>.

Coates, Charlotte (2019). «How Museums are using Virtual Reality?». *Museum next*. 17 de enero. <https://www.museumnext.com/2019/01/how-museums-are-using-virtual-reality>.

Derby Museums (s.d.). *Digital Engagement Strategy*. <https://www.derbymuseums.org/resources/derby-museums-digital-engagement-strategy>.

Dye, John (2016). «77 percent of users never use an app again 72 hours after installing». <https://www.androidauthority.com/77-percent-users-dont-use-an-app-after-three-days-678107>.

Europeana (2017). *Impact Playbook for Museums, Libraries Archives and Galleries*. <https://pro.europeana.eu/post/europeana-impact-assessment-playbook>.

Europeana. *Strategy 2020*. <https://strategy2020.europeana.eu/update/>.

Frisach, Montse (2019). «Com expliquem el patrimoni? De la immersió i el 3D a la narrativa multisensorial». *Mirador de les arts*. 8 de noviembre. <https://www.miradorarts.com/ca/com-expliquem-el-patrimoni-de-la-immersio-i-el-3d-a-la-narrativa-multisensorial>.

Grevtsova, Irina; Sibina, Joan (2018). *Entre los espacios físicos y virtuales. Turismo cultural en el mundo digital*. Editorial Grin.

Gumà, Montse (2015). «Gènesi i procés dels catàlegs digitals a la Fundació Juan March». *Blog*

del Museu Nacional d'Art de Catalunya. 2 de julio. <https://blog.museunacional.cat/genesi-i-proces-dels-catalogs-digitalis-a-la-fundacion-juan-march>.

Halvorson, Kristina (2012). *Content Strategy for the Web*. 2ª ed. Pearson.

Hartig Kajsja (2018). «The Museum Experience as Digital First». *Medium*. 28 de abril. <https://medium.com/@kajshartig/the-museum-experience-as-digital-first-strategic-approaches-to-content-conversation-and-audience-ada4b3fbc6bf>.

Hossaini, Ali *et al* (2017). *Manual of Digital Museum Planning*. Lanham: Rowman & Littlefield.

Ludden, Jack (2014). «An Introduction to Digital Strategies for Museums». N. Proctor, N.; Cherry, R. (ed.). *Museums and the Web Asia 2014*. Silver Spring, MD: Museums and the Web. 1 de octubre. <http://mwa2014.museumsandtheweb.com/paper/an-introduction-to-digital-strategies-for-museums/>.

Maldé, Sejul (2017). «Museums doing digital and museums doing good - can we forge a connection?». *Medium*. 27 de septiembre. <https://medium.com/@SejulM/museums-doing-digital-and-museums-doing-good-can-we-forge-a-connection-be45ab5b67ab>.

McGovern, Gerry (2018). «Seven principles of effective digital navigation». *Medium*. 2 de abril. <https://medium.com/@gerrymcgovern/seven-principles-of-effective-digital-navigation-885231a0ffb4>.

Merín, Clara (2018). «Estrategias digitales en museos: 41 ejemplos y buenas prácticas». *Blog Ende comunicació*. 21 de marzo. <http://endecomunicacion.com/estrategias-digitales-en-museos-41-ejemplos/>.

Morrison, Alex (2019). *Digital Strategy for Museums*. Brighton - Nova York: Cogapp. <https://www.cogapp.com/digital-strategy>.

Musées (2018). *Journée professionnelle La stratégie numérique dans les musées. 5 de octubre*. París. <https://www.culture.gouv.fr/Sites-thematiques/>

Musees/Nos-actions/Colloques-Journees-d-etudes/Journee-professionnelle-La-strategie-numerique-dans-les-musees-du-5-octobre-2018.

New Media Consortium (2016). Horizon Museum report.

<https://library.educause.edu/~media/files/library/2016/1/2016hrmuseumEN.pdf>.

Patrimoni Gencat. Cultura Digital a Catalunya <https://culturadigital.blog.gencat.cat>.

— *El patrimoni en 3D*. <http://patrimoni.gencat.cat/ca/histories/el-patrimoni-en-3d>.

Rodà, Conxa (2013). 8 reptes dels museus a xarxes socials.

<https://www.slideshare.net/innova3/socialmuseum-mscomplet>.

— (2016). «El poder connector del nou web del Museo del Prado». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 3 de marzo. <https://blog.museunacional.cat/el-poder-connector-del-nou-web-del-museo-del-prado>.

— (2016b). «Tenim una estratègia de continguts als museus? La necessitem?». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 21 de julio. <https://blog.museunacional.cat/tenim-una-estrategia-de-continguts-als-museus-ens-cal>.

— (2017). «Visitor Journey Mapping: posar-nos a la pell del visitant» *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 22 de junio. <https://blog.museunacional.cat/visitor-journey-mapping-posar-nos-a-la-pell-del-visitant>.

— (2019). «Experiències digitals per connectar amb els visitants de museus». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 29 de agosto. <https://blog.museunacional.cat/experiencies-digitals-per-connectar-amb-els-visitants-de-museus/>.

Sanagustín, Eva (2016). *Estrategia de contenidos*. Madrid: Amazon. <https://www.evasanagustin.com/estrategiadecontenidos/>.

Science Museum Group. *Digital strategy 2018-2021*. <https://www.sciencemuseumgroup.org.uk/about-us/policies-and-reports/digital-strategy-2018-21/>.

Sizemore, Everett (2017). «How to Do a Content Audit». 22 de marzo. *Blog*. Moz. <https://moz.com/blog/content-audit#h3-2>.

Smithsonian (2010). *Creating a Digital Smithsonian - Digitization Strategic Plan*. Washington: Smithsonian Institution. P. 8. <https://www.scribd.com/document/331254527/2010-SI-Digitization-Plan>.

Stack, John (2013). «Tate Digital Strategy 2013-15: Digital as a Dimension of Everithing». *Tate Papers*, 19. www.tate.org.uk/research/publications/tate-papers/tate-digital-strategy-2013-15-digital-dimension-everything.

Städel Museum. *The Städel Museum's Digital Strategy*. <http://www.staedelmuseum.de/en/staedel-museums-digital-strategy>.

Tallon, Loïc (2017). «Digital is more than a Department, it is a Collective Responsibility». *Blog Now at The Met*. 24 de octubre. [https://www.metmu-](https://www.metmuseum.org/blogs/now-at-the-met/2017/digital-future-at-the-met)

[seum.org/blogs/now-at-the-met/2017/digital-future-at-the-met](https://www.metmuseum.org/blogs/now-at-the-met/2017/digital-future-at-the-met).

Vicars-Harris, Oliver (2016). *Digital Strategy Digest*. National Portrait Gallery. Noviembre. http://www.npg.org.uk/assets/files/pdf/strategic-plan/NPG_Digital_Strategy_Digest_v4_0.pdf.

Villaespesa, Elena (2017). «Anàlisi de l'experiència digital al museu». *Blog del Museu Nacional d'Art de Catalunya*. 26 de octubre. <https://blog.museunacional.cat/analisi-de-lexperiencia-digital-al-museu>.

— (2018). «Evaluación de la estrategia digital en los museos». *Periférica Internacional. Revista para el Análisis de la Cultura y el Territorio* (19), 38-53. <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/4902>.

VIMM Virtual multimodal museums. <https://www.vi-mm.eu>.

VV.AA. (2019). *The Routledge International Handbook of New Digital Practices in Galleries, Libraries, Archives, Museums and Heritage Sites*. London: Routledge.

Figura 2. Estrategia digital presentada por Mirjam Wenzel al congreso *We are Museums*, Berlín, 2015.

Digital Engagement Framework, Jim Ricardson y Jasper Visser. <https://digitalengagementframework.com/>

Digital Strategy Canvas, Cogapp. Descargable en <https://www.cogapp.com/digital-strategy-canvas>

Modelo de *Benchmarking Digital*, Nick Poole, Collections Trust <https://www.slideshare.net/nickpoole/benchmarking-digital-in-the-culture-sector>, diapositiva 18.

Plantilla descargable en <https://collectionstrust.org.uk/resource/digital-benchmarks-for-the-culture->

Estudio de casos

Seis experiencias de éxito

Museo de Ciencias Naturales de Barcelona: *La inclusión como primera prioridad*

Margarida Loran, consultora independiente
Lina Ubero, responsable de programas públicos del MCNB
Anna Omedes, directora del MCNB

Datos básicos del museo

Misión: «Trabajamos para generar y compartir conocimiento sobre la diversidad y la evolución del mundo natural, con el propósito de contribuir a su conservación y de crear una sociedad más informada, conectada y responsable con la naturaleza. Preservamos unas colecciones que son testimonio material del patrimonio natural de Cataluña, investigamos sobre la diversidad biológica y geológica, y creamos unas experiencias que estimulan la exploración, el aprendizaje, la estimación, el disfrute, el diálogo y la participación entre el público más amplio posible».

Consortio formado por el Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya.

Equipo (2019): cincuenta y cinco personas en plantilla. Esta cifra no incluye a los trabajadores externos que hacen las funciones de limpieza, seguridad, mantenimiento, educación, conservación preventiva y documentación, que son parte de empresas o autónomos, y que duplican prácticamente el número de personas.

Presupuesto (2019): 9.300.000 euros.

Número de personas visitantes y usuarias (2019): 246.687 visitantes, 54.983 usuarias de los diferentes programas de actividades, 203.026 usuarias de redes sociales.

Contexto institucional. Un museo con mucha historia en una etapa de transformación

El museo es una institución de larga trayectoria, cuyos orígenes se remontan a finales del siglo XIX, en el que fue el primer museo público de Barcelona

(denominado Museo Martorell), y con una imagen muy vinculada a la historia de las ciencias, el trabajo científico, unas colecciones importantes y la singularidad de los edificios del Parque de la Ciutadella. En el año 2000 se inicia un proceso de unificación entre los museos de Geología y Zoología, y en 2008 se incorpora el Jardín Botánico de Barcelona. Se abre entonces la posibilidad de utilizar el edificio del Fòrum para abrir una nueva sede para la exposición permanente y los programas públicos, con unas instalaciones, museografía y servicios pensados para los públicos del siglo XXI. Esta nueva sede se inaugura en 2011, y en poco tiempo, en 2012, la gestión del museo, que hasta entonces dependía directamente del ICUB, pasa a manos de un consorcio, con participación del Ayuntamiento de Barcelona y la Generalitat de Catalunya. El consorcio tiene también como objetivo impulsar el proceso para que el museo sea reconocido con la categoría de museo nacional, lo que todavía no se ha producido. Actualmente es una institución con cuatro sedes distribuidas en tres áreas de Barcelona (Parque del Fòrum, Parque de la Ciutadella y Parque de Montjuïc).

Sobre el proceso de planificación estratégica

Iniciado en 2009 y desarrollado a lo largo de un año y medio aproximadamente. Coordinado por una consultora independiente, con una participación intensa del personal del museo y una consulta amplia a los principales grupos de interés del museo. Un equipo del plan estratégico, formado por quince personas del museo, incluyendo a todo el equipo directivo y una representación de los diferentes ámbitos de trabajo, aportó opinión y reflexión estratégica durante todo el proceso. Un comité asesor externo, formado por diecisiete personas expertas en los campos de la investigación, la divulgación científica, la educación, la conservación, la museología y representantes de los grupos de apoyo social al museo, debatió oportunidades e ideas de futuro para el museo. Cinco grupos de trabajo interno, uno por cada gran área, llevaron a cabo un importante esfuerzo de autoevaluación para revisar a fondo su área de trabajo y pensar estrategias y propuestas en

sus respectivos ámbitos. El proceso fue largo y muy intenso en relaciones humanas, realizado en unas condiciones difíciles en medio de los trabajos de preparación y apertura de la nueva sede en el Fòrum. El plan se terminó poco antes de la inauguración, en 2011. «Lo hicimos durante el momento de más trabajo, pero sin hacerlo nos habríamos estrellado».

La aprobación del Plan, un elemento de fuerza

El documento final del plan estratégico tardó dos años en ser aprobado por el Consejo General del Consorcio (febrero de 2013), que estableció su periodo para 2013-2017. El proceso de aprobación no fue rápido porque antes hubo que trabajar con los integrantes del Consejo de la Generalitat para que se incluyera también su aportación y la Generalitat lo sintiera suyo. Se realizaron una serie de reuniones para revisar el documento, prioridad por prioridad, y para cada una se fueron introduciendo mejoras y correcciones, hasta que se terminó consensuando. La aprobación dio fuerza al proyecto.

«Tener un plan aprobado ha sido un buen manual, un documento de referencia. Es un documento consensuado que pocos museos tienen. Tenerlo nos dio seguridad, porque el proceso de cambio, con la apertura de la nueva sede, ha sido lento y delicado, y estábamos todavía frágiles. Pero el Plan nos ayudó, porque era un modelo pactado sobre el que hemos podido construir».

La priorización de la inclusión. ¿Cómo se llegó?

En el proceso de acordar y aprobar los contenidos del Plan, el equipo directivo y el órgano de gobierno reordenaron las ocho prioridades estratégicas que se habían definido para ajustarlas a las necesidades de la nueva realidad del museo, y a las posibilidades económicas de un momento de fuerte reducción presupuestaria (el año 2012), en plena crisis económica. Se estableció como prioridad número 1 «ser un museo educador y accesible: un museo que trabaje para servir a todas las personas y para contribuir al cambio social, que

promueva la participación y la colaboración con el entorno más próximo y que desarrolle programas que incrementen el acceso y la inclusión social».

En la toma de esta decisión pesaron las reflexiones estratégicas que el equipo sostuvo durante el proceso de planificación, las cuales, a partir de los resultados de las consultas externas, pusieron de relieve la necesidad de abrirse, de conectarse y comprometerse socialmente, para tener un papel esencial en la sociedad catalana. Pero la decisión se desencadenó, sobre todo, por la inminente apertura de la nueva sede en el Fòrum en el año 2011. Esta puso en primer plano la urgencia de desarrollar la dimensión social, porque si bien estaba escrita sobre el papel, todo estaba por hacer. Había que dar un salto muy grande, y darlo rápido.

Descentralización y política de proximidad para dar respuesta al entorno

La descentralidad de la nueva sede obligó a pensar de otro modo. «Tan lejos, ¿cómo se os ha ocurrido?», decían algunas personas. La respuesta de la dirección a estos comentarios fue: «No estamos lejos, estamos aquí». La responsable de programas públicos también lo tuvo muy claro desde el principio: «Queremos que los vecinos lo sientan suyo». Y se propuso trabajar en un plan de proximidad.

La ubicación en Sant Martí, distrito con un nivel de renta medio-bajo y un nivel de estudios universitarios por debajo de la media, con un perfil muy diferente del del visitante tradicional de museos, era todo un reto. Cuando se estaba haciendo el proyecto, se llevó a cabo la reflexión de que había que convencer al entorno, y la dirección presentó el proyecto en el Distrito. La respuesta fue altamente positiva, a pesar de que el punto de partida no era muy favorable. La gente del barrio había vivido la experiencia del Foro de las Culturas de 2004 como una cuestión ajena, de personas acomodadas que pagaban una entrada cara, pero en cambio existía una gran necesidad, en un barrio sin ningún equipamiento cultural en ese momento. Gracias a este gesto, el Distrito aceptó y adoptó el museo como sede desde el principio.

Este fue un gran cambio en el modo de obrar del museo. Cuando la sede pública estaba en el Parque de la Ciudadela, nunca se hizo nada con el barrio. Al trasladarse al Fòrum, en cambio, ya de entrada se realizó un convenio con el Distrito y se buscaron canales de relación con el vecindario. Unos canales que se han mantenido siempre abiertos, de escucha y de diálogo, y que en tiempos de Covid-19 permiten ofrecer servicios para paliar necesidades reales y concretas. Visto en retrospectiva, se reconoce que el proceso de reflexión intensa que tuvo lugar durante la elaboración del Plan creó las condiciones y la toma de conciencia dentro del equipo que permitieron reaccionar de la forma adecuada en el nuevo entorno.

Casi diez años después de la inauguración en el Fòrum, la política de proximidad y de inclusión es una historia de éxito. La gente del Distrito ha vivido el museo. «Todo el mundo ha tenido algo que hacer. Esto es su casa. Para muchos, es el único museo que han visitado en la vida. Algunos van a pasar la tarde con sus hijos. Muchas familias de recién llegados. Gente que no sale del barrio y no van nunca a Barcelona. Quizá no irán a un museo en el centro de la ciudad, pero si estás allí donde viven, sí vendrán. Esto es lo que pasa cuando descentralizas».

El desarrollo del programa de inclusión

El museo entiende la inclusión como un concepto global inspirado en los valores de accesibilidad, proximidad y equidad, a fin de llegar a todas las personas y contribuir al cambio social luchando contra la exclusión. De acuerdo con este planteamiento, ha ido desarrollando programas que facilitan el acceso y la participación de colectivos diversos en sus sedes, proyectos y actividades dirigidas a personas con discapacidad, grupos de personas en situación de vulnerabilidad, familias con niños y niñas de 0-6 años, y también a las entidades y los colectivos vecinos del museo. Se trabaja la inclusión con un enfoque muy transversal que afecta a todos los departamentos del museo, y con un alcance muy amplio que requiere una implantación gradual, donde cada propuesta

que se desarrolla y se consolida se va sumando a las anteriores, hasta llegar a formar una red muy densa de acciones, grandes y pequeñas. El programa ha tenido mucha aceptación, tanto interna como del entorno, y se ha ido construyendo con la aportación de ideas y voluntades, con mucha implicación y consenso, tocando una gran diversidad de temas.

En este marco, el museo desarrolla proyectos de largo recorrido, plenamente consolidados, como por ejemplo *Conectamos*, un proyecto educativo del que ya se han llevado a cabo diez ediciones y en el que han participado cerca de dos mil alumnos de casi todos los centros educativos de la zona. Esta iniciativa está basada en el trabajo cooperativo entre escuela y museo, y se plantea con el objetivo de descubrir y «conectar» con el territorio compartido, generando nuevas miradas sobre el barrio, posibilitando que el alumnado participante adopte nuevos puntos de vista sobre el entorno donde viven. La propuesta cambia cada curso, ya que parte de la exposición temporal que existe en el museo, que se convierte en el detonante del proyecto, y por tanto tiene unos objetivos y un método de trabajo diferente. Las diferentes ediciones del proyecto se han dirigido a varios niveles educativos, desde infantil hasta ESO, y se han llevado a cabo tanto desde el Museo del Parque del Fòrum, como desde el Jardín Botánico de Barcelona, incidiendo en las comunidades educativas respectivas, del Distrito de Sant Martí de Barcelona y del municipio de Sant Adrià de Besòs por un lado, y del Distrito de Sants-Montjuïc por el otro.

La participación de los públicos es uno de los elementos clave del programa. Destaca, en este aspecto, la creación del Consejo de la Infancia del Museo en 2014, el primero y único en Cataluña. El Consejo es un órgano de participación real que permite que los niños participantes puedan hacer oír sus opiniones, ideas y sugerencias en relación con todas las actividades relacionadas con el museo, los espacios y las exposiciones. Es un consejo asesor, experto en la infancia, que goza de la misma consideración que cualquier otro de

los consejos asesores con los que puede contar el museo, y es también un espacio de debate y encuentro que hace posible el *feedback* museo-infancia.

Se ha propuesto abordar el reto de la equidad, aportando soluciones como son varios proyectos móviles, que permiten que el museo se desplace a los lugares donde se encuentran colectivos concretos que no pueden acceder físicamente y que si no quedarían excluidos. El Museo Ambulante está diseñado para acercar las colecciones del museo a la población reclusa de las prisiones catalanas. El Nido Volante (una versión móvil del espacio de ciencia para niños de 0-6 años) se ofrece en las guarderías de la ciudad, las cuales lo pueden pedir en préstamo. Para acabar, el NAT Viajero adapta el material natural propio de las colecciones del museo a las normativas sanitarias más exigentes, con el objetivo de poder llegar a las aulas hospitalarias de los centros de salud de Cataluña.

Lo más reciente del programa: un plan de acción para aplicar la mirada de la diversidad sexual y de género en la programación del museo, que haga posible una diversidad de lecturas con perspectiva de igualdad y de diversidad sexual.

Temas pendientes. Próximos pasos

El plan estratégico marcó un camino, que después se ha ido concretando sobre la marcha. Se ha avanzado mucho, a pesar de las muchas limitaciones, pero no se ha llegado a todo. Cosas que al principio parecían muy prioritarias y estratégicas, que se consideraban esenciales para la supervivencia y desarrollo de la institución, después se ha demostrado que no lo eran tanto. El reconocimiento como museo nacional, por ejemplo, con el tiempo ha pasado a segundo plano. También es el caso de la sostenibilidad ambiental, un valor clave muy relacionado con la misión de conservación del museo, que en el Plan era una prioridad estratégica, pero que se ha quedado por desarrollar. El Plan ha demostrado ser demasiado ambicioso para poder ser realizado en los años previstos, pero sigue aportando una visión válida

y un abanico de temas clave para seguir avanzando a más largo plazo.

El periodo del Plan se terminó hace dos años, con muchas cosas pendientes de realizar, y algunas prioridades atascadas. Ahora se está revisando para adaptarlo a los próximos años, simplificando contenidos, enriqueciéndolo con futuras actuaciones y basándose en los objetivos de desarrollo sostenible.

Cambios positivos, tensiones internas y velocidades en una organización compleja

Organizativamente, el Plan ha tenido un impacto positivo en cuanto a aportar un sentido de dirección y a impulsar las relaciones con los grupos de interés. También ha facilitado la introducción de proyectos transversales y la colaboración interna, aunque existe mucho margen de mejora en este ámbito, porque hay tensiones entre departamentos y áreas de trabajo. La apertura de la sede del Fòrum conllevó el cierre al público de la sede científica, en el Parque de la Ciudadela. En los años siguientes, en un contexto de limitaciones presupuestarias, buena parte de los recursos se han tenido que dedicar a desarrollar y consolidar la nueva sede. Aunque también se han dedicado recursos a mejorar la gestión de las colecciones, ha faltado la inversión pública necesaria para desarrollar los proyectos estratégicos previstos, también muy ambiciosos, que debían aumentar el perfil y el posicionamiento científico del museo. Ha faltado compromiso municipal y también la inversión que corresponderá a la Generalidad en el momento del tan esperado reconocimiento como museo nacional, que deberá destinarse, precisamente, a la infraestructura científica de colecciones e investigación.

«Todo el dinero se va al Fòrum». «Mientras una sede subía, la otra bajaba». Los valores del Plan son compartidos por todo el equipo y por las diferentes sedes, pero el desequilibrio ha sido difícil de digerir. La realidad es que, de los proyectos de infraestructura imaginados y previstos en el plan estratégico, solamente se ha podido realizar uno. Ahora empieza a ser el momento de impul-

sar los que faltan. «Las colecciones son el alma del museo y hay que conseguir que lo sean de verdad». Un primer paso es la presentación de un proyecto FEDER para rehabilitar e impulsar el Museo Martorell, en el Parque de la Ciudadela, con un proyecto museográfico que vincula el museo a la historia de la ciencia.

Museo Diocesano y Comarcal de Solsona: Abrir el museo a la comunidad

Margarida Loran, consultora independiente
Lidia Fàbregas, directora técnica del Museo Diocesano y Comarcal de Solsona

Datos básicos del museo

El Museo Diocesano y Comarcal de Solsona conserva y difunde colecciones de arte sacro, arqueología y etnografía provenientes del territorio que configura el Obispado de Solsona. Tiene su sede en el Palacio Episcopal de Solsona, adjunto a la catedral de Santa María, y su exposición permanente se ubica entre estos dos edificios. Esta integración de un conjunto monumental añade valor y singularidad al museo.

Órgano de gobierno: patronato formado por el Obispado de Solsona, la Generalitat de Catalunya, el Ayuntamiento de Solsona y el Consejo Comarcal del Solsonès.

El equipo estable (2020) está formado por un director, un director técnico, un técnico de administración y dos subalternos de fin de semana. La gestión económica la asume directamente el departamento correspondiente del Obispado de Solsona y el resto de las funciones (restauración, documentación, educación...) están externalizadas.

Presupuesto (2020): 287.870 euros. Un 63% de esta cantidad (181.870 euros) es para funcionamiento y actividades museísticas. El 37% restante es gasto de personal fijo.

Personas visitantes y usuarias (2019): 9.500.

Contexto institucional

El museo es diocesano y es comarcal. Diocesano porque lo creó el Obispado de Solsona, en el año 1896, para salvaguardar y difundir el patrimonio del obispado, y comarcal desde el año 1982, en tanto que museo registrado de la Generalitat de Catalunya. Sus fondos integran colecciones de titularidades diversas: las de arte sacro son del obispado, las de arqueología de la Generalitat y parte del obispado, y las de etnografía del Ayuntamiento de Solsona. Esta idiosincracia marca su gobierno, es decir, define la configuración del patronato: el Obispado de Solsona, como titular de la mayor parte de las colecciones y propietario cedente del edificio, junto con la Generalitat de Catalunya, principal fuente de financiación por convenio, tienen su presidencia. El Ayuntamiento de Solsona, como titular del fondo etnográfico y ente participante en la financiación, junto con el Consejo Comarcal, tienen sus vicepresidencias.

Al frente de la institución, y por convenio del año 1982, existe una doble dirección. Un director institucional nombrado por el obispado y un director técnico nombrado por la Generalitat. El funcionamiento y la actividad museística del museo tienen una financiación principalmente pública. El Departamento de Cultura es quien aporta la mayor parte de la financiación en estos dos aspectos y el Obispado de Solsona aporta la infraestructura y parte del personal. El Ayuntamiento colabora en el funcionamiento y en recursos humanos y el Consejo Comarcal efectúa una aportación simbólica.

Punto de partida: la intención de relanzar y visibilizar el museo

A partir del año 2015 se inician cambios en el liderazgo y la orientación del museo. El obispado nombra una nueva dirección, y con ello se propone relanzar el museo y darle más visibilidad. El museo, hasta entonces, destacaba por una tarea de conservación y documentación de las colecciones impecable e intensa. La dimensión pública, no obstante, se había trabajado muy poco, en

gran parte por falta de recursos humanos para poder cumplir todas las misiones del museo con igual diligencia. El obispado, con la nueva dirección y con el apoyo de su Comisión de Patrimonio, encarga un plan de comunicación, del cual se deriva un cambio de marca, y contrata una persona para implementarlo.

En el año 2017, se jubila el director técnico del museo y la persona que hasta entonces era responsable de comunicación asume interinamente sus funciones. La nueva dirección técnica, empujada por el estímulo formativo de cursar el posgrado de Dirección estratégica de museos y centros patrimoniales de la UdG, ve la oportunidad de impulsar un proceso de planificación estratégica, y de hacerlo con un planteamiento inclusivo, tanto del personal como de los diferentes grupos de interés de la comunidad, en tanto que es especialmente adecuado para la intención de apertura social.

Sobre el proceso de planificación estratégica

El proceso de planificación estratégica se inició en 2017, y tuvo una duración de ocho meses. Se coordinó internamente desde el museo, por parte de la técnica de comunicación, la cual realizó la fase de diagnóstico como trabajo final del postgrado de Dirección estratégica, y luego impulsó su continuación para completarlo y aprobarlo.

En el proceso de planificación intervino una empresa del ámbito del diseño de exposiciones, que tenía el encargo de desarrollar el proyecto de renovación museográfica de la parte de época románica del museo, y a quien también se encargó redactar el marco estratégico. Posteriormente, una empresa de consultoría estratégica ayudó a concretar el Plan de acción 2019-2021. El patronato aprobó el Plan en el año 2019.

Principal reto: abrir el museo a la comunidad, crear sentido de pertenencia

Las consultas realizadas entre los grupos de interés, en la fase de diagnóstico, recogieron una percepción generalizada de museo «cerrado»:

poco cercano, que no invita, con poca visibilidad y poca relevancia externa debido al cierre en sí mismo. Falto de dinamismo y de innovación, y sin presencia en su entorno cultural y social más próximo. Asociado a un concepto y una visión de museo muy tradicional, que no ha sabido encontrar todavía su papel social. Como diocesano, se le atribuye una connotación religiosa que lo estigmatiza, y que evidencia que no ha sabido trabajar el concepto de forma constructiva y conectada con la actualidad. Como comarcal, se echa de menos que nunca ha ejercido su función territorial ni ha trabajado la mirada de territorio, y eso le resta valor.

Uno de los principales retos que aborda el plan estratégico, en consecuencia, es la apertura del museo a la comunidad, para lograr que esta lo sienta suyo. Acercarse a la calle para ser «el Museo de Solsona», el museo de *toda* la comunidad, tanto la diocesana como la comarcal.

Logros en el camino hacia un museo implicado en la comunidad

Un efecto muy positivo del proceso de consulta que se efectuó en la fase de diagnóstico del plan estratégico fue la oportunidad de iniciar el contacto, el diálogo y la colaboración con los grupos de interés. Se consiguió que conocieran el museo por dentro y obtuvieran así una nueva visión y concepto de él. Y eso generó interés por utilizar el museo y participar en proyectos. El caso más claro es el de las escuelas de la población y de la comarca, las cuales, hasta entonces, visitaban el museo de forma, podríamos decir, esporádica. Con su participación en el proceso de planificación estratégica se estableció una relación fluida que ha favorecido el uso regular del museo como una extensión del aula, para tratar contenidos curriculares de forma libre. También se ha intensificado la relación y el debate con el territorio. Un ejemplo sería el proyecto de recuperación de menhires iniciado por el museo, que ha generado un debate y busca alcanzar un consenso sobre su retorno al territorio al que pertenecen. Desde entonces, también, algunas entidades, como la

Academia Internacional de Música de Solsona o Òmnium Cultural del Solsonès, utilizan espacios del museo para realizar actividades.

En cuanto a la implementación de las acciones incluidas en el Plan de actuación 2019-2021, el museo ha avanzado significativamente la programación de actividades culturales, que han crecido en número y diversidad, y han obtenido una buena respuesta de los públicos. También se han dado pasos importantes en el proyecto estratégico consistente en dar un nuevo acceso al museo a pie de calle, y que lo haga totalmente visible.

Pero no todas las actuaciones que preveía el plan se han podido encarilar. Algunas han quedado en el tintero por falta de recursos económicos y humanos, y otras han encontrado resistencias. La implementación ha encontrado escollos que, si bien eran previsibles, no se han sabido superar todavía.

Tensiones. El plan estratégico como ejercicio de equilibrio para avanzar hacia una visión compartida

El proceso de planificación hizo aflorar tensiones entre el peso de la dimensión «pastoral» y la dimensión «pública», a la hora de pensar el futuro del museo, y estas tensiones afectan a los relatos, la interpretación de las colecciones y la identidad institucional en general. Se podría decir que la comunidad del museo está polarizada, y que la existencia de visiones diferentes del museo dificulta el desarrollo de algunas actuaciones del plan, y demanda hacer ejercicios de funambulismo.

La redacción del plan proponía un punto de equilibrio en el que el museo recuperara su esencia original, pero sin las connotaciones y estigmas acumulados con el tiempo. La misión del museo, surgida del Plan, es la puesta en valor del patrimonio histórico, artístico y etnográfico de la comarca del Solsonès y los territorios de la Diócesis de Solsona con el propósito de posibilitar su restitución y apropiación «simbólica por parte de la sociedad y garantizar la transmisión de este legado a las generaciones futuras». Esta misión lo aleja de todo tipo de posicionamientos.

Aprendizajes: ha faltado implicar a fondo al órgano de gobierno y dotar el plan

El museo cuenta con un documento de planificación estratégica que es ambicioso y a la vez realista, pero su implementación se encuentra con dificultades de fondo que se hubieran tenido que abordar.

En primer lugar, se pasó de puntillas sobre la necesidad de tener una gobernanza suficientemente efectiva para liderar un cambio real. A pesar de que el patronato participó en el diagnóstico y aprobó el plan, habría hecho falta más reflexión y diálogo dentro del propio órgano de gobierno para asegurar una buena comprensión de la situación y para garantizar una visión verdaderamente compartida y aceptada. La aprobación de un plan estratégico no puede ser un mero trámite.

En segundo lugar, no se amplió el presupuesto para impulsar las acciones previstas. Existe un plan de acciones a tres años, pero los recursos económicos disponibles no permiten desarrollarlo. A pesar de que el documento se aprobó, después ha faltado implicación y esfuerzo para dotarlo, lo que pone en duda su aceptación por parte de algunas instituciones que lo aprobaron.

Los recursos humanos también se mantienen en mínimos. La dirección, la institucional y la técnica, dedica su tiempo al día a día, lejos de poder implementar cambios y acciones estratégicas. Solo hay tres personas contratadas (dos de ellas para el fin de semana), que dedican su tiempo a educación, administración, proyectos expositivos y actividades diversas, y el resto de las tareas están externalizadas.

Impactos: el proceso de planificación como herramienta de cambio

Elaborar el plan estratégico ha tenido efectos positivos. A pesar de las diferentes situaciones contractuales, el equipo ahora está cohesionado y trabaja colaborativamente. El personal participó en el proceso, y este proceso fue un aprendizaje para organizarse y empezar a trabajar en equipo.

Ahora, este espíritu interno traspasa paredes y llega al entorno más cercano, y eso es bueno. El museo tiene un proyecto con un nuevo estilo de trabajo colaborativo, cualitativo y relacional, que favorece la apertura hacia fuera.

Es el equipo el que ha hecho un verdadero esfuerzo para implementar acciones que han llevado a un retorno social muy positivo. Y este retorno anima a seguir trabajando y a mirar adelante. Desde fuera, el museo ahora se percibe como más cercano, como un lugar donde pasan cosas, hay dinamismo y en las interacciones la comunidad expresa agradecimiento. Esto es una victoria para un equipo que vio en el plan una oportunidad para reordenar y cambiar.

Se ha comprobado que un plan no es una guía con soluciones mágicas, sino un documento vivo y revisable. Que hay que debatirlo tanto como sea necesario para que todos se lo crean y lo sientan suyo.

Museo de la Vida Rural: Elegir el nuevo posicionamiento estratégico. Impulsar la educación cultural en la sostenibilidad

Margarida Loran, consultora independiente
Gemma Carbó, directora del Museo de la Vida Rural de la Fundación Carulla

Datos básicos del museo

Está situado en L'Espluga de Francolí (Conca de Barberà, Tarragona). Inaugurado en 1988, creado por la Fundación Carulla, es hoy un centro cultural que preserva, genera y comparte conocimiento al mismo tiempo que promueve el debate y la reflexión sobre la transformación social sostenible desde el mundo rural. Su colección en exposición permanente contiene piezas relacionadas con la vida tradicional, la cultura, la agricultura, las artes y los oficios artesanales. Permiten recorrer, a través del tiempo y hasta la actualidad, el conocimiento del mundo rural catalán.

El equipo estable (2020) cuenta con nueve personas: una directora, un conservador, dos técnicos de acción cultural y educativa, una técnica de administración y documentación, una técnica de proyectos y *fundraising*, un técnico de comunicación y marketing, un responsable de mantenimiento y una de limpieza.

Presupuesto (2019): 858.000 euros. El 91,6% de los ingresos provienen de las aportaciones de los titulares, un 5,7% de ingresos propios (entradas, ventas y actividades), y un 2,7% de recursos externos (subvenciones). En cuanto al gasto, un 42% del presupuesto está dedicado a acción cultural y educativa. El museo dispone de colaboradores externos para la atención al público, para los servicios educativos, para tareas de apoyo a la documentación y para soporte en tareas de comunicación.

Personas visitantes y usuarias (2019): 14.433 visitantes y 39.359 participaciones en actividades. La exposición temporal *Plásticos* recibió 10.545 visitas. La oferta educativa tuvo 6.470 usos. El 84% de los visitantes proceden de Cataluña, y entre estos el 20% de Barcelona.

Contexto institucional. El valor estratégico que aporta la Fundación Carulla

La Fundación Carulla, creada en 1973 con el propósito de apoyar la educación y la cultura en Cataluña como herramientas de construcción de país, inició, hace cuatro años, una nueva etapa con la intención de actualizarse y repensarse para el mundo de hoy. La nueva directora de la fundación, Marta Esteve, tras una reflexión estratégica apuesta por la idea de la cultura como herramienta de transformación social, de una cultura comprometida con los retos de la sociedad que vive y trabaja en Cataluña. Este es el nuevo hilo conductor, el relato que da coherencia a todo lo que hace la fundación, y que se concreta en la misión de «Liderar, impulsar y conectar proyectos culturales y educativos sostenibles y creativos, que exploren respuestas a los retos que plantea la sociedad».

Esta idea aporta un nuevo sentido a los proyectos que ya existían (Premios Lluís Carulla, Francesc Candel, Baldiri Reixac y Educación en el Tiempo Libre, y Editorial Barcino y Museo de la Vida Rural) y genera nuevos, como es el caso de Mutare, un programa transversal que se concibe como espacio de diálogo, reflexión, creación y acción sobre el poder transformador de la cultura en la sociedad.

Con este relato, la fundación se propone jugar un papel de liderazgo en los sectores cultural y educativo mediante el impulso a tres ámbitos estratégicos: 1) el debate y la generación de conocimiento compartido sobre el impacto de la cultura en la sociedad y en las personas (Mutare); 2) el emprendimiento cultural, poniendo el énfasis en los jóvenes creadores y el mundo rural, y 3) la educación cultural y artística dentro del sistema educativo.

La orientación estratégica del museo está determinada por la de la Fundación Carulla, y en este sentido la organización madre aporta un alto valor, tanto en el propósito como en la capacidad de implementación.

El punto de partida. La oportunidad de repensar el museo en el marco de la Fundación Carulla

En este marco y bajo esta idea de impacto social, que aporta la fundación, el Museo de la Vida Rural inició, en 2018, y coincidiendo con un cambio de dirección, su propio proceso de reflexión estratégica. Desde la fundación se entendía que el museo debía ser el mejor ejemplo del nuevo ideal: el ejemplo de lo que es un proyecto cultural y educativo en clave de transformación social. El museo se sumaba, por tanto, al proceso de reflexión Mutare, iniciado con una jornada plenaria donde doscientas cincuenta personas del sector cultural y social cocrearon un decálogo con pautas que incrementan la capacidad transformadora de los proyectos culturales, para materializar un proyecto que fuera propio de la fundación y que estuviera en clara consonancia con el decálogo resultante de las jornadas.

El museo, en ese momento, se encontraba en una buena posición, en el contexto del sistema de museos de Cataluña, para la inversión reciente que en 2009 se había hecho en el equipamiento y en la renovación museográfica, que actualizó el relato. También su colección y su equipo gozaban de una buena consideración. Sin embargo, pasados casi diez años de la inversión, no se había logrado el impacto y la repercusión que se esperaban. Así pues, había que hacer algo para aumentar la relevancia y la proyección del museo, y en el nuevo contexto de innovación social de la fundación, había que desarrollar el relato y encontrar la idea temática singular que permitiera el mejor encaje, para crear conjuntamente valor y transformación.

Sobre el plan estratégico y el proyecto educativo que lo acompaña

La dirección impulsó el proceso de repensar el museo con dos proyectos en paralelo: la elaboración del plan estratégico y del proyecto educativo. Si el equipamiento se quería plantear como un proyecto cultural transformador, la estrategia central debía ser la educación, y el proyecto educativo se consideró la primera actuación del plan estratégico.

Este proceso combinó la óptica de la fundación con la óptica del relato del museo, por una parte, y por otra, complementó la mirada global institucional, propia del plan estratégico, con la mirada educativa, más profundizada, para poner fundamentos conceptuales e identificar oportunidades de aplicación de la nueva orientación estratégica.

El proceso fue conducido por la dirección, cuya trayectoria, experiencia y visión sobre las conexiones entre cultura y educación aportaban un liderazgo intelectual inestimable. Se contó, además, con apoyo externo: un plan existente y un análisis sobre la situación de partida, realizados por dos empresas consultoras del ámbito cultural, en el caso del plan estratégico, y el apoyo de una empresa de servicios educativos para el proyecto educativo.

Se realizaron entrevistas y se convocaron expertos de órbitas diferentes en una «mesa de inspiración» donde participaron personas del mundo educativo y del arte, la fotografía y el paisaje, la filosofía y la espiritualidad, los bosques y su gestión, la agricultura ecológica, la economía, etcétera. De las conversaciones aparecieron respuestas a la pregunta «¿Para qué sirve un museo de la vida rural, hoy?» y surgieron las bases conceptuales del nuevo posicionamiento estratégico.

El posicionamiento estratégico: la educación para la sostenibilidad a través de la cultura

«El Museo de la Vida Rural quiere ser espacio de encuentro y discusión sobre el pasado, el presente y el futuro. Por eso hemos hecho de la educación cultural para la sostenibilidad nuestro eje vertebrador. Creemos seriamente que la sabiduría de este mundo rural, a pesar de no ser académica, será altamente necesaria en los debates que tenemos que hacer. Pero hay que poner la memoria en diálogo con la creatividad contemporánea y los grandes avances científicos y tecnológicos. Apostamos, en definitiva, por la cultura y la educación como herramientas de transformación social y medioambiental de y desde los entornos rurales». (Gemma Carbó. «Emergència, natura i cultura». 4 de febrero de 2020. *Notícies de la Fundació Carulla* <https://fundaciocarulla.cat/noticies/emergencia-natura-i-cultura/>)

El museo se propone demostrar cómo la educación y la cultura pueden transformar, y quiere convertirse en ejemplo. Comparte este foco con la fundación. Pero ¿cómo lo hace, desde su especificidad? Ha elegido como posicionamiento estratégico la educación cultural para la sostenibilidad (también llamada ecología cultural o *ecoliteracy*). Se propone aportar una mirada cultural, incorporando los referentes etnológicos y la memoria, así como los lenguajes artísticos y expresivos contemporáneos, a la educación para la sostenibilidad, que hasta ahora se ha abordado casi exclusivamente desde la mirada ambiental y científica. En segundo lugar, aborda cómo llegar a

la sostenibilidad desde el mundo rural, desde el convencimiento de que el mundo rural tiene mucho que aportar al discurso sobre sostenibilidad, y desde la voluntad de trabajar para que cultura y educación sean elementos catalizadores de procesos de transformación sostenible desde el mundo rural.

El posicionamiento es ambicioso e innovador. No es solo un posicionamiento institucional, sino que quiere posicionar la educación artística y cultural para la sostenibilidad en el sistema educativo catalán, y convertirse en referente de investigación, creación y acción en este campo. Internacionalmente, se alinea con agendas globales (los ODS, la Hoja de Ruta Unesco para la Educación Artística y las Agendas 21 de la cultura), y aspira a ser proyecto de referencia, aportando conocimiento y reflexión.

Visión 2026: el Espacio Ecocultural de la Fundación Carulla

El plan estratégico prevé un crecimiento y evolución hacia un equipamiento singular que, bajo el nombre de Espacio Ecocultural de la Fundación Carulla, englobará tres ejes estratégicos o papeles:

1. Museo. Combinará la preservación de la identidad y la memoria rural. Con una exposición permanente más interactiva y vivencial. En el edificio antiguo, adaptado para que sea más sostenible.
2. Centro Cultural. Promoverá la reflexión, la formación y la participación social. Con una programación pública estable de exposiciones y actividades. Ubicado en los edificios nuevos y el huerto.
3. EcoLab. Acogerá residencias artísticas y de investigación e impulsará proyectos emprendedores en el ámbito cultural en entornos rurales, con espacios de residencia y de *coworking*.

Pasos adelante. Logros

La finalización del proyecto educativo y su presentación en el marco de la primera edición del FES (Festival de Educación para la Sostenibilidad) ha

supuesto un hito importante y una nueva constatación del potencial de la participación y el trabajo en red con el territorio para construir alianzas. Fruto de esta colaboración son las exposiciones producidas con Lourdes Fisa, con el IES Joan Amigó y con la ZER Conca de Barberà, así como las residencias artísticas en L'Espluga de Francolí de los alumnos de la Escuela de Arte y Diseño de Tarragona, o los talleres de ecoarte de Ivana Larrrosa, todas ellas iniciativas de reflexión en torno a la sostenibilidad y el plástico.

La participación de las escuelas en la programación educativa del museo ha crecido significativamente desde la implementación del proyecto educativo. Lo ha hecho cuantitativamente: un 26% más de alumnos y un 17% más de grupos escolares en 2019 respecto al año anterior, un crecimiento que seguía los primeros meses de 2020 hasta que la pandemia truncó todas las expectativas. Y también cualitativamente: con proyectos a largo plazo con las escuelas del municipio y el territorio, en el marco de Un Museo en el Aula (UMA), un proyecto pedagógico creativo, participativo e innovador creado por el museo, junto con los Centros de Recursos Pedagógicos del Tarragonès y de la Conca de Barberà, que sitúa al alumnado en el centro del proceso de creación y producción de una exposición en estrecha colaboración con los profesionales del MVR, los docentes de los centros educativos y la educación cultural para la sostenibilidad.

En cuanto a la gestión, el museo ha iniciado el proceso de acreditación como equipamiento sostenible de la mano del Club EMAS. Este es el compromiso adquirido en la declaración de emergencia ecológica y climática presentada en el marco del FES y que da coherencia a su propuesta estratégica.

El gran reto para avanzar: la alianza con la ciudad

El museo está ubicado en L'Espluga de Francolí, pero su estrategia lo lleva mucho más allá, por la voluntad de abordar temas que son objetivos

de país y globales. Alcanzar el grado de impacto querido, desde una población de 3.600 habitantes, en una comarca mal comunicada, a pesar de tener detrás a la Fundación Carulla, no es nada fácil. Es imprescindible, por tanto, tener un pie en la ciudad, en Barcelona. El primer reto, de carácter interno, es la conexión y la coherencia, tanto de relato como de actuación, entre el museo y la fundación, que está ubicada en Barcelona. Lo que es fácil de encajar en el papel, no lo es tanto en la realidad. Para mejorar el encaje, se está trabajando en la coordinación, pero también en el concepto. Hay que conseguir que el museo se perciba, tanto interna como externamente, como Fundación Carulla. Así ya estará en Barcelona, tendrá más fuerza y podrá tener más impacto.

Por un lado, compartir la visión con la fundación mejorará la eficacia operativa y la creación de valor conjunto. Por otra parte, también se ha hecho patente la necesidad de aliarse con otros actores que inciden en el debate público y que están ubicados en Barcelona. Si la fundación y el museo pretenden imaginar y debatir futuros más sostenibles para el país, hay que abordar la relación entre el campo y la ciudad, y hay que colaborar con equipamientos culturales de la ciudad. En estos momentos cuesta mucho llevar una exposición temporal sobre el mundo rural a Barcelona, ya que ciudad y campo se ven como identidades opuestas. Para un futuro más sostenible, ¿debería ruralizarse la ciudad? ¿Urbanizar el campo? Hay que realizar alianzas para tener acceso a la centralidad de Barcelona, pero también para pensar estos futuros sostenibles de forma conjunta.

Nada de esto estaba previsto en el plan estratégico, y en cambio es imprescindible para poder avanzar en la visión que este propone. La dirección estratégica, entendida de forma compartida con la fundación, y en clave continuada y orgánica, está atenta para adaptarse a los cambios y las dificultades, o aprovechar las oportunidades cuando emergen. La crisis del Covid-19 y el confinamiento, por ejemplo, han servido al museo para confirmar que el relato de la

sostenibilidad es necesario, porque ha hecho más evidente que la emergencia climática, ambiental y social, es realmente urgente. También ha permitido descubrir que la dificultad que existía de organizar debates, por los condicionantes de la ubicación en la periferia, se ha desvanecido cuando se han podido llevar a cabo en línea, y se ha creado una buena audiencia. La digitalización se ha acelerado y ha permitido superar la distancia entre L'Esplugu de Francolí y Barcelona, entre el campo y la ciudad.

Museo del Mediterráneo: *Repensar con la comunidad. Comprometerse con el territorio*

Margarida Loran, consultora independiente
Gerard Cruset, director del Museo del Mediterráneo

Datos básicos del museo

Está situado en Torroella de Montgrí, en una casa solariega del siglo XVII llamada Can Quintana. Dedicado al territorio del macizo del Montgrí, las islas Medes y la llanura del Baix Ter, integra los valores naturales, históricos, paisajísticos y etnológicos (música tradicional), y los sitúa en el marco del espacio humano, rico y diverso, del Mediterráneo, conectándolos con otros pueblos y con reflexiones globales. Actualmente está redefiniendo su concepto.

El nuevo museo se inaugura en 2003 con una gestión directa del Ayuntamiento de Torroella de Montgrí. En 2008, en una decisión valiente, pasa a ser gobernado a través de un organismo autónomo municipal con diferentes órganos de gobierno: Junta de Gobierno, Consejo Municipal y Comisión Técnica.

El equipo estable del museo (2020) consta de seis personas: un director, una gestora administrativa, una responsable de la acción educativa, una técnica documentalista responsable del Centro de Documentación, un auxiliar de mantenimiento (compartido con otros equipamientos del municipio) y una responsable de atención al público.

El presupuesto ejecutado en el año 2019 fue de 256.350 euros. En cuanto a los ingresos, el 30% son propios (derivados principalmente de las actividades educativas), un 32% provienen de la transferencia del Ayuntamiento de Torroella de Montgrí, y el 38% son externos (subvenciones de la Generalitat, la Diputación de Girona y patrocinios). Este es el presupuesto de la OAL, que no incluye el coste de 200.000 euros del personal fijo contratado por el Ayuntamiento (descrito anteriormente).

Personas usuarias (2019): 70.094 en total. De estas, 30.692 visitaron alguna exposición, pero solo 4.012 la exposición permanente. 5.235 personas participaron en actividades organizadas por el museo, y 25.933 en actividades acogidas, organizadas externamente, han hecho consultas en la oficina de turismo, u otros usos.

Contexto institucional

El Museo del Mediterráneo es fruto de la confluencia de dos iniciativas anteriores: el Museo del Montgrí y el Baix Ter, un museo de territorio creado a mediados de los años setenta del siglo XX, y la rehabilitación de Can Quintana, impulsada a finales de los años noventa por el Ayuntamiento de Torroella de Montgrí con el objetivo de darle un uso cultural que dinamizara económica, comercial y turísticamente el núcleo histórico del municipio. El proyecto de Can Quintana evolucionó de ser concebido como centro de música tradicional, después centro cultural, y finalmente museo, con un propósito que combina la difusión de los valores del territorio con un relato sobre el espacio humano del Mediterráneo.

A partir de 2008, cuando se constituye como OAL, el museo establece tres relaciones clave que profundizan el trabajo hacia el territorio: 1) Se crea la Cátedra de Ecosistemas Litorales Mediterráneos, gracias a un convenio entre el Ayuntamiento de Torroella de Montgrí y la Universidad de Girona, y se ubica en el museo, formalizando muchos años de colaboración en el estudio, la restauración, la gestión y la difusión de los espacios naturales del litoral del Baix Ter; 2) se convierte en antena del

Observatorio para la Investigación Etnológica del Departamento de Cultura de la Generalitat, como referente del ámbito de la música popular, y sobre todo del mundo de la sardana, y 3) se firma un convenio marco de colaboración entre el Ayuntamiento de Torroella de Montgrí y la Generalitat (el primero de este tipo entre un museo y un parque natural en Cataluña) para promover los valores del Parque Natural del Montgrí, las Islas Medes y el Baix Ter mediante un Centro de Interpretación y un Centro de Documentación del Parque, ubicados en el museo y gestionados por este.

Necesidad de un plan estratégico: el museo juega muchos papeles, falta un propósito claro

El equipamiento en Can Quintana es más que un museo. Hace varios papeles, y todos son importantes para la comunidad: es centro cultural, un museo local dedicado al territorio, un museo de ideas y valores sobre una temática global, un centro de documentación y de interpretación del parque natural, sede de una cátedra de investigación ambiental conservacionista, antena de un observatorio de investigación etnológica, un equipamiento municipal polivalente, un punto de información turística, una casa histórica con un patio público. Pero lo que por un lado significa riqueza y complejidad, por el otro significa también dispersión de esfuerzos, falta de un concepto unificador, un propósito claro y unas prioridades bien establecidas. Con una estructura de personal tan pequeña y unos recursos económicos limitados, no es posible desarrollar todos estos papeles adecuadamente, ni lograr un buen impacto conjunto.

Después de quince años de funcionamiento, se puede decir que el museo sí se ha consolidado como equipamiento de la comunidad, gracias a una programación dinámica, de actividades tanto propias como acogidas, que la han convertido en un lugar de encuentro, parte vital de la vida cultural y social de Torroella de Montgrí, bien valorado por las personas que viven en el municipio y bien relacionado con los agentes locales.

Sin embargo, toda la dimensión museística de trabajo de fondo y la dinamización del relato sobre el Mediterráneo han ido a remolque. La exposición permanente, si bien era innovadora en origen, nunca ha llegado a posicionar el museo, y con el tiempo ha perdido capacidad de atracción de visitantes. La gestión patrimonial que le corresponde hacer como área de patrimonio del Ayuntamiento no se ha desplegado.

Con esta situación, y ante la necesidad urgente de actualizar la exposición permanente, y la inminencia de entrar en el programa de Museos de Apoyo Territorial, la dirección del museo consideró oportuno hacer primero un esfuerzo de planificación estratégica, que revisara y repensara el museo de forma global. Había que cuestionar muchas cosas, incluyendo el relato e incluso el nombre, para aclarar la definición conceptual del equipamiento. ¿El alcance temático del Mediterráneo es el adecuado? Es muy amplio y genera unas expectativas difícilmente realizables desde un museo local. ¿Cuál debe ser el papel del museo? ¿Qué habría que priorizar? ¿Qué piensa la comunidad? Hacer un plan estratégico era una oportunidad para debatir y consensuar una visión que fuera compartida y bien alineada con el territorio.

Sobre el proceso de planificación estratégica

Para la orientación del museo hacia la comunidad, se creyó importante llevar a cabo un proceso que favoreciera la participación. Se desarrolló durante el año 2019, coordinado por una consultora independiente, pero concebido como un trabajo de equipo con el director del museo, e incluso del personal del museo, el cual participó de formas diversas: aportando opiniones a un cuestionario, participando en sesiones de reflexión conjunta, ayudando en las consultas, realizando análisis y sugiriendo propuestas de mejora y de futuro en sus respectivos ámbitos.

Contó también con la implicación de un Grupo Motor del Plan Estratégico, formado por representantes de los grupos de interés y de expertos en las principales temáticas del museo, todos

ellos conocedores del entorno y de las oportunidades de este. Este grupo intervino en tres momentos clave del proceso de planificación: para reflexionar sobre los resultados del análisis de la situación de partida, para generar ideas para construir una visión compartida y para validar el marco estratégico.

Parte esencial del proceso fue una consulta amplia con los diferentes grupos de interés de la comunidad local para recoger sus percepciones del museo, de su valor, las expectativas puestas, las necesidades que podría cubrir y explorar oportunidades de colaboración para abordar retos comunes. El resultado fue una mirada plural sobre la situación del museo, enriquecedora y con muchas ideas de futuro y de posibilidades de impacto positivo en la comunidad.

Consulta amplia entre los grupos de interés

Durante marzo y abril de 2019 se realizaron dieciséis encuentros (principalmente grupales, pero también entrevistas individuales) en las que participaron un total de cuarenta y nueve personas de siete grupos de interés, hechas con un planteamiento de metodología cualitativa (*focus groups*):

1. Mundo cultural (equipamientos, personas referentes y entidades de Torroella de Montgrí y L'Estartit).
2. Conservacionistas y científicos (del Parque Natural del Montgrí, las Islas Medes y el Baix Ter, y de la Cátedra de Ecosistemas Litorales Mediterráneos).
3. Comunidad educativa (directores de escuelas de Torroella de Montgrí y L'Estartit, CRP del Baix Empordà).
4. Sector turístico (agentes turísticos públicos y privados en Torroella de Montgrí y L'Estartit).
5. Comercio y promoción económica (de Torroella de Montgrí y la comarca).
6. Acción social (técnicos municipales y comarcales, de Bienestar, Acción Social, Juventud y Participación).
7. Liderazgo político (alcaldía y presidencia de la EMD).

8. Entre enero y abril de 2019, se consultaron otros tres grupos de interés mediante cuestionarios (en línea y presenciales), combinando preguntas abiertas y cerradas. Participaron 152 personas más.

9. «Amigos» del museo: los usuarios frecuentes, receptores del boletín. Cuestionario en línea.

10. Visitantes del museo. Cuestionario presencial. (También se revisaron las opiniones en TripAdvisor.)

11. El equipo y los colaboradores profesionales externos del museo. Cuestionario y sesión de discusión.

La consulta fue un esfuerzo de equipo. Si bien una consultora independiente asumió la tarea de diseño y de análisis, el personal participó activamente en su realización, y con ello construyó relaciones que luego se han demostrado útiles. La presencia del director (y de otros técnicos, según el caso) en los encuentros demostró voluntad de escuchar, y eso generó, de rebote, en los demás, ganas de ayudar. Escuchar las opiniones y las ideas de primera mano, y formar parte del diálogo, tuvo efectos positivos en muchos sentidos, entre los cuales el inicio de algunas colaboraciones y el impulso de algunas acciones antes de que acabara la redacción del plan. Es el caso de la relación con los comerciantes del casco histórico para crear paquetes y atraer visitas, o la propuesta de un proyecto artístico colaborativo por parte de una escuela. También aportó a la dirección nuevas visiones, retos y planteamientos que se han materializado, por ejemplo, en la creación de una comisión de trabajo para impulsar acciones ligadas a la crisis climática desde el museo (conferencias, talleres, exposiciones...).

Al final, un total de doscientas personas se implicaron en las reflexiones estratégicas para pensar sobre el presente y el futuro del museo, a lo largo de cuatro meses (enero-abril de 2019). De aquí salieron consensos fuertes y se formó una base sólida para construir, en el marco de las discusiones del Grupo Motor, una visión de futuro compartida.

Consensos y apoyo para el cambio: sumar esfuerzos para un territorio sostenible

Las consultas mostraron un grado de acuerdo muy alto, en todos los grupos de interés, sobre los temas clave que habían motivado el plan estratégico. El primero de todos, que era el momento de repensar el museo. Se constató la percepción, muy generalizada, de que el nombre y el relato sobre el «Mediterráneo» son demasiado amplios, engloban demasiadas cosas diferentes y nunca ha llegado a posicionarse de forma efectiva. A pesar de reconocer que se trata de un concepto positivo, la población no se ha sentido nunca cómoda. Les ha costado poder explicar «de qué trata el museo». Esto se ha traducido, por ejemplo, en menos recomendaciones, en el caso de los agentes turísticos. En cambio, el trabajo de conocimiento y puesta en valor del territorio emergió en las conversaciones como un propósito que habría que profundizar y potenciar para que fuera más central. Se trata de una línea de trabajo histórica del museo, asociada con la etapa anterior previa a Can Quintana, que se podría reforzar y actualizar con una intención estratégica para el municipio y todo el territorio del Baix Ter, y por extensión del Empordà.

En el contexto de una política municipal orientada a cambiar el modelo de desarrollo territorial y de promoción turística mediante la apuesta por la sostenibilidad, para conservar el patrimonio natural y para avanzar hacia un turismo sostenible, las conversaciones con grupos de la comunidad mostraron que muchos agentes se están alineando con estos esfuerzos, y que se espera del museo no solo que se alinee con ellos, sino que juegue un papel vital. Con el Ayuntamiento como motor, y el Parque Natural del Montgrí, Islas Medes y Baix Ter, creado hace diez años, como principal activo del cambio, en Torroella de Montgrí se ha extendido la conciencia de que la custodia del territorio es responsabilidad de todos y que hay que sumar esfuerzos. Se cree que el museo tiene que trabajar más intensamente, y en colaboración estrecha con el Parque Natural, en este posicionamiento y afán colectivo.

Este nuevo modelo entiende el territorio, el paisaje y la naturaleza como los principales activos, como unos valores que hay que preservar. Pocos lugares existen donde confluyan ecosistemas tan diversos, con un 60% del territorio protegido por el Parque y solo un 10% de suelo urbano. El municipio ya ha obtenido reconocimientos internacionales, los premios Sustainable Cities and Human Settlement Awards, que otorga un organismo vinculado a la ONU (2019), o los premios Green Destinos (2018), donde Torroella de Montgrí fue elegida como uno de los diez destinos más sostenibles del mundo. La concesión de la Carta Europea de Turismo Sostenible al Parque Natural, que muestra el compromiso voluntario de espacios naturales y empresas turísticas para la sostenibilidad ambiental y el turismo sostenible, ha posibilitado un proceso de formación y de acreditación de empresas y entidades que ha contribuido de forma importante a esta toma de conciencia y trabajo conjunto. La Cátedra de Ecosistemas Litorales Mediterráneos, con sede en el museo, colabora en la restauración, gestión y difusión de los espacios naturales del litoral del Baix Ter, con proyectos de alto impacto como el Life-Pletera de renaturalización.

Redefinición conceptual para un propósito renovado

La nueva definición conceptual del museo pone el foco en el territorio (sin dejar de hablar del Mediterráneo, pero poniéndolo claramente en segundo plano, como contexto), recuperando aspectos centrales de la trayectoria histórica e identidad del museo, pero con un nuevo sentido de propósito que lo conecta directamente con el reto colectivo de impacto social, económico y ambiental en el territorio. Asimismo, en el contexto de la actual emergencia climática y ecológica, lo conecta también con los esfuerzos globales que buscan un impacto positivo para el planeta.

Alinearse y sumar esfuerzos, pero ¿con qué papel, concretamente? Las reflexiones del Grupo Motor pusieron las bases de la nueva definición conceptual. Aunque no está cerrada, ya que hay que seguir profundizando en ella colaborativamente,

perfila el equipamiento como el espacio que explica el territorio entendido como paisaje cultural, que integra cultura, naturaleza e identidad. Que crea un conocimiento sobre el territorio que es necesario tener para que el desarrollo sea respetuoso. Que promueve el descubrimiento y la reflexión, desde una mirada que es positiva pero también punzante y crítica. Que busca comprender cómo ha evolucionado el territorio y mostrar cómo los retos que afrontamos hoy en día construyen el territorio de mañana. Que conecta las personas con el territorio, pero también las personas entre sí, para conversar y pensar juntas, sobre los valores, los retos y las soluciones. Que estimula el debate para que el territorio se transforme siguiendo los principios de la sostenibilidad.

El museo debe repositionar su discurso y reorientar parte de su programación, pero, sobre todo, debe aportar conocimiento, reflexión, acción educativa y colaborativa para que el cambio de modelo no se quede en la superficie, ni tenga solo una orientación económica de promoción del turismo sostenible, sino que crezca en coherencia y conduzca a un cambio de fondo, social y ambiental. La entrada del museo en el programa Museos de Apoyo Territorial es una oportunidad en este sentido para ayudar a vertebrar y fortalecer el territorio, coordinando acciones, impulsando debates y trabajando para construir, juntamente con los diferentes municipios y grupos de la zona, este nuevo posicionamiento y relato.

Museo Etnológico del Montseny - La Gabella: *Planificar estratégicamente el apoyo a equipamientos patrimoniales del territorio, como Museo de Apoyo Territorial*

Margarida Loran, consultora independiente
Jordi Tura, director del MEMGA

Datos básicos del museo

El Museo Etnológico del Montseny - La Gabella (MEMGA) es un centro de exposición, conservación,

difusión e investigación del patrimonio cultural del macizo del Montseny, que se encuentra instalado en un edificio del siglo XVII (1.800 m²) totalmente restaurado y adaptado, situado en el centro de Arbúcies. Las salas de exposición permanente muestran los testimonios materiales de las comunidades que han poblado el macizo a lo largo de su historia.

El MEMGA es un ente autónomo público. El Patronato del Museo Etnológico del Montseny está integrado por el Ayuntamiento de Arbúcies (propietario del edificio de la sede central del museo), el Parque Natural del Montseny (diputaciones de Girona y Barcelona) y el Consejo Comarcal de la Selva.

Equipo estable del museo (2020): seis personas en plantilla, dos contratadas externamente.

Presupuesto de ingresos (2020): 375.080 euros.

Personas usuarias (2020): 19.010 visitantes, 9.568 asistentes a las actividades culturales y educativas.

Contexto de política museística catalana: el programa Museos de Apoyo Territorial, una acción de gobierno

El Plan de museos presentado en 2017 (Museos 2030, Plan de museos de Cataluña) despliega una propuesta de Sistema de Museos de Cataluña que define las diferentes tipologías de museos y las estructuras que los apoyan. El plan incluye, como novedad, un programa de Museos de Apoyo Territorial, con la idea de articular y ordenar la acción de unos museos que prestan servicios de carácter estable a otros equipamientos patrimoniales y gestionan bienes culturales de un territorio, además de sus colecciones. Este programa, por tanto, asigna un papel estratégico a estos museos en la ordenación y el mantenimiento del sistema en el territorio. Es impulsado y coordinado por el Servicio de Museos y Protección de Bienes Muebles.

El programa se definió e inició mediante tres proyectos piloto, uno de los cuales era el MEMGA, junto con el Museo de las Tierras del Ebro

y el Ecomuseo de les Valls d'Àneu. Los tres son museos con una clara vocación territorial y una trayectoria contrastada de apoyo al patrimonio del territorio. Cada uno elaboró un proyecto de museo de apoyo territorial aplicando una metodología consensuada con el Servicio de Museos, y con el apoyo de consultorías especializadas en planificación estratégica. De aquí surgieron unas pautas a seguir por todos los museos que desean entrar en el programa (Jaume Colomer. *Museus de suport territorial. Metodologia d'elaboració d'un projecte*, publicado en la colección «Museus 2030. Quaderns», octubre de 2018).

La adscripción al programa de Museos de Apoyo Territorial se hace por un período determinado, en base al análisis previo de las necesidades patrimoniales y sociales del territorio que hace el museo en el marco del proyecto. De este modo, el Servicio de Museos de la Generalitat de Catalunya puede medir la ayuda económica que hay que prestar en cada caso, ya que las realidades territoriales son muy heterogéneas. El proyecto, al mismo tiempo, facilita la evaluación y el seguimiento de cada museo.

Contexto museológico: un modelo de museos territoriales

La idea de unos museos con una orientación territorial es una realidad presente en Cataluña hace años, y el programa la reconoce y la refuerza. Existe un conjunto de museos que, además de las colecciones e infraestructuras propias, gestionan o participan de la gestión de equipamientos y lugares patrimoniales de su entorno (monumentos, yacimientos arqueológicos, centros de interpretación, iglesias, etcétera) y que apoyan a comunidades territoriales de orden supramunicipal.

Administrativamente, tiene como antecedente la categoría del museo comarcal, que figuraba en el *Libro blanco de los Museos de Cataluña* de 1985 y que la Ley de museos de 1990 recogió parcialmente. Los diferentes planes de museos elaborados en los últimos quince años también han promovido la idea de crear servicios de atención museística y redes territoriales.

Museológicamente, son los museos que en los últimos treinta años han desarrollado un modelo de «museo territorial» o de «museo de territorio y sociedad». Estos museos se caracterizan por ser museos pequeños, pero con una cierta capacidad, que trabajan con presupuestos de entre 300.000 y 400.000 euros, con plantillas de cinco o seis personas, con una acción de investigación que es central en todo lo que hacen, y que tienen servicios territoriales. Han hecho posible la apertura y gestión de equipamientos patrimoniales del territorio, de gran valor, que no se habría producido sin su acción, porque el gobierno de la Generalitat no tiene la capacidad, de estructura o económica, para realizar una acción de este tipo en el territorio. En el caso del MEMGA, por ejemplo, el museo ha sido clave en el impulso y puesta en marcha del Castillo de Montsoriu (una estructura de 10.000 m² propiedad del Consejo Comarcal de La Selva y que consigue los recursos para poder funcionar a partir de las aportaciones de los diferentes miembros de su patronato de gestión y de los ingresos propios que genera su actividad), o la puesta en funcionamiento de la Casa Museo L'Agustí (Tagamanent), propiedad de la Diputación de Barcelona y que forma parte de la red de equipamientos del Parque Natural del Montseny.

Este modelo empieza a ser de referencia, por su singularidad, en el ámbito europeo. Actualmente es estudiado en otras zonas, principalmente del estado español, que también lo quieren desarrollar. Está inspirado en las experiencias francesas de la nueva museología y ecomuseología, pero ha tenido más recorrido que en el país vecino, donde hubo un cambio de política museística y las estructuras museísticas con esta orientación quedaron muy desatendidas y debilitadas. En Cataluña, en cambio, ha persistido y evolucionado, y actualmente, con este nuevo programa de Museos de Apoyo Territorial, se abre una ventana de oportunidad para que estos museos puedan aumentar su capacidad de actuación sobre el territorio.

La planificación estratégica de los equipamientos patrimoniales del Parque Natural del Montseny y de la Selva interior: campo de experimentación y modelo replicable

El MEMGA llevó a cabo, durante el año 2018, un proceso de planificación estratégica para definir una estrategia y una propuesta de servicios centrados en el apoyo al conjunto de equipamientos patrimoniales de sus dos territorios de influencia:

1. El Parque Natural del Montseny.
2. La Selva interior.

Se realizaron dos planes estratégicos, uno para cada territorio. El proceso, sin embargo, fue un solo, liderado y coordinado por el equipo técnico del museo, con el apoyo de colaboraciones externas en las diferentes fases. El trabajo de campo de la fase de diagnóstico lo realizaron profesionales con buen conocimiento del patrimonio del territorio (un profesional experto en patrimonio en el caso de la Selva interior, y dos profesionales expertas en colecciones y comunicación, en el caso del Parque Natural del Montseny). Los planes estratégicos fueron elaborados por un consultor experto en el análisis y la planificación de sistemas culturales, el cual también asesoró y tutorizó la diagnosis. Este consultor era la persona idónea, ya que estaba trabajando con el Servicio de Museos para elaborar la metodología de los proyectos del programa de Museos de Apoyo Territorial, y también en la definición del modelo conceptual de tipología de equipamientos museísticos para el proyecto de definición del mapa de museos (proyecto capital del Plan de museos de Cataluña porque debe ser la herramienta de planificación para la ordenación de los equipamientos museísticos del país).

Por tratarse de un proyecto piloto, y por el hecho de estar tutorizado y elaborado por un consultor inmerso en estos procesos de modelización con el Servicio de Museos, la planificación estratégica del apoyo territorial del MEMGA se convirtió en un campo de experimentación de ideas y métodos,

con un impacto positivo tanto para la planificación de los Museos de Apoyo Territorial (MAT) como para el Mapa de Museos. El modelo resultante, muy bien valorado por el Servicio de Museos, es considerado replicable, porque es aplicable a realidades patrimoniales muy heterogéneas, como lo es la realidad museística del país.

El proceso de elaboración: la participación institucional es clave

El proceso de planificación se hizo con un planteamiento de participación institucional. Se creó una comisión de planificación estratégica para cada plan estratégico (una para el del Parque Natural y otra para el de la Selva interior), ambas con una composición muy similar. Las comisiones estaban formadas por: técnicos del museo, consultores y profesionales responsables del trabajo de campo, un técnico del Servicio de Museos y técnicos de las instituciones con las que el museo ya tenía una tradición de relación: del Parque Natural del Montseny (tanto de la Diputación de Girona como de la Diputación de Barcelona) en el caso del plan del territorio del Parque Natural, y técnicos del Consejo Comarcal en el caso del territorio de la Selva interior. Se reunieron seis o siete veces al año, en sesiones de tres o cuatro horas. Después, el documento de plan estratégico resultante fue presentado para su revisión a los responsables técnicos y políticos municipales de los equipamientos y los organismos participativos del territorio, como son la comisión consultiva (representantes de los ciudadanos) y el consejo coordinador (representantes de las administraciones) en el caso del Parque Natural; y en el caso del Consejo Comarcal se presentó a los responsables institucionales (presidencia y gerencia) además de los responsables técnicos de las diferentes áreas con vínculos con el proyecto: cultura y patrimonio y promoción del territorio. Esta validación, documentada en actas, ha supuesto una forma de aprobación, más implícita que formal, pero efectiva.

La participación de los agentes territoriales (diputaciones y Consejo Comarcal) en todo el proceso

de elaboración ha dado mucha fuerza territorial a los planes estratégicos y ha permitido alinear los convenios territoriales con estas instituciones, que ya existían (para financiar servicios y actividades, o para asesorar en temas de patrimonio), que se han sumado a los recursos disponibles y las relaciones necesarias para avanzar las estrategias y acciones de los planes. Esta participación, además, ha continuado en las acciones de la implementación, porque los técnicos de las instituciones se han sentido personalmente implicados.

La existencia de una buena relación previa del museo con las instituciones del territorio ha sido una condición favorable básica para el buen funcionamiento del proceso, pero a la vez el propio proceso ha tenido un impacto muy positivo en la profundización de esta relación institucional, ya que le ha permitido ir más allá en el conocimiento de necesidades y mejorar las condiciones para poder incrementar y mejorar la actuación sobre el territorio. Los elementos se retroalimentan. Desde la perspectiva de las instituciones, también valoran positivamente el aumento de actividad que se desarrolla en el territorio.

«Lo que se pretende en esencia es contar con un marco consensuado sobre el que se pueda edificar la tarea del MAT, con criterios esencialmente participativos, fundamentado en un estudio exhaustivo de la realidad patrimonial del territorio, que facilite, en la medida de lo posible, el trabajo en red y que al mismo tiempo, sin perjuicio de la acción que las diferentes instituciones ya realizan sobre el territorio (ayuntamientos, consejos comarcales, diputaciones, Generalitat de Catalunya, el Gobierno del Estado), este trabajo, que debe desarrollar el MAT, se pueda realizar de manera coordinada con la acción que este conjunto de instituciones ya desarrollan, con el objetivo de aumentar la eficiencia en la aplicación de los recursos disponibles sobre el patrimonio territorial» (documentos de los planes estratégicos, elaborados por Bissap Consulting S. L., apartado de presentación)

El proceso de elaboración: fases y criterios metodológicos

Técnicamente, el proceso de elaboración de los dos planes estratégicos se dividió en tres fases: 1) diagnóstico; 2) elaboración del plan estratégico, y 3) plan de acción y seguimiento.

Diagnóstico

El diagnóstico incluyó un primer trabajo profundizado, de conocimiento y análisis de cada uno de los equipamientos patrimoniales del territorio (catorce en el caso del Parque Natural del Montseny y diecinueve en el caso de la Selva interior), y se basó en el trabajo de campo (con la realización de entrevistas con los responsables y visitas presenciales a las colecciones), realizados por profesionales externos bajo la coordinación del equipo del museo, y de acuerdo con las directrices establecidas por el Servicio de Museos y la tutorización de la consultoría especializada. Se buscó obtener información exhaustiva y de la máxima calidad posible para poder elaborar la planificación estratégica, que aportara una muy buena base para la definición de las medidas en los planes estratégicos.

Para cada equipamiento, el trabajo se centró en analizar el valor actual de cada equipamiento con el objetivo de conocer su recorrido de mejora e identificar los factores sobre los que se debe actuar. Como criterios metodológicos se utilizaron los conceptos «propuesta de valor» (entendida como el conjunto de servicios, actividades y experiencias que ofrece el equipamiento patrimonial para resolver los problemas o satisfacer los intereses de sus públicos objetivos y de la comunidad territorial), y «factores condicionantes» (que se agrupan en tres conjuntos: los activos patrimoniales, los equipos de gestión y los recursos con los que cuenta). El análisis de la situación actual determinó el valor actual de cada equipamiento analizando y calificando su propuesta de valor y sus factores condicionantes de la forma más objetiva posible.

Una singularidad de la metodología utilizada es que emplea un modelo matemático que transforma

las valoraciones en cantidades numéricas. Esta valoración está contrastada por expertos: primero el equipo que hace el trabajo de campo y luego otros expertos de perfiles diversos, y en caso de coincidencia queda validada, y si no existe se trabaja para alcanzar una valoración compartida. Esto permite que las decisiones posteriores, en el plan estratégico, se tomen sobre datos objetivos y consensuados, y aporta una base de referencia que facilita medir el progreso y la efectividad de las medidas que se emprendan.

Plan estratégico

Cada plan, con una vigencia de siete años, incluye cuatro líneas estratégicas, que son comunes. Cada línea contiene una serie de medidas, muchas de las cuales también son compartidas. Las líneas son las siguientes:

1. Facilitar la coordinación interinstitucional en la preservación, conservación y uso social del patrimonio integral del territorio.
2. Incrementar y consolidar el valor social de existencia y uso del patrimonio.
3. Transformar los actuales equipamientos patrimoniales en una comunidad de valor que ayude a alcanzar los objetivos de cada equipamiento a través de la coordinación y la cooperación.
4. Poner en funcionamiento los servicios del MAT del MEMGA, con el apoyo del Departamento de Cultura.

Plan de acción y seguimiento

La implantación se realiza mediante planes de acción anuales. Estos se elaboran a partir de una mesa de trabajo con representantes de las diferentes instituciones implicadas, así como de los centros analizados que quisieron participar, más los técnicos que participaron en la redacción del plan estratégico. Participa también el Servicio de Museos.

Para el seguimiento se constituye una mesa técnica formada por representantes de las instituciones que han participado en la elaboración, que se

reúne de forma ordinaria dos veces al año. Esta mesa aprueba los planes de acción anuales, ayuda a definir prioridades y revisar y actualizar las medidas, en su caso, así como la incorporación de nuevos equipamientos patrimoniales. También valora los resultados alcanzados.

Una realidad del territorio con muchas carencias. El objetivo es dotar de más solidez a las estructuras patrimoniales existentes

La realidad del territorio es la de un conjunto de carencias importantísimas.

El ámbito territorial tradicional del MEMGA ha sido el Parque Natural del Montseny, y en este territorio la presencia de las diputaciones de Barcelona y Girona a través de sus servicios de Parques Naturales ha sido clave. Como el Montseny es Reserva de la Biosfera de la Unesco desde el año 1978, ha sido un territorio donde los valores culturales se han integrado en la gestión, y donde las diputaciones han trabajado con los ayuntamientos y aportado recursos para crear, a menudo a partir de convenios con las corporaciones locales, una serie de servicios: puntos de información, rehabilitación de elementos patrimoniales para acoger servicios de difusión cultural, exposiciones temporales, etcétera.

En el caso de la Selva, en cambio, la realidad en el ámbito cultural y patrimonial ha sido diferente, ya que a pesar de la voluntad del propio Consejo Comarcal de llevar a cabo acciones y servicios de apoyo al territorio (a menudo vinculados a programas europeos), la incidencia en el desarrollo de proyectos habitualmente ha sido menor. En este territorio, no obstante, en los últimos años, la presentación de un proyecto transversal de continuidad, patrocinado por el Consejo Comarcal, la operación FEDER «Producto turístico-cultural vizcondado de Cabrera», que está dirigida a estructurar una propuesta de tipo cultural y turístico alrededor del legado patrimonial y del relato histórico del vizcondado de Cabrera, con la participación de trece municipios, constituye una buena oportunidad para incidir en el ámbito patrimonial y su participación en el desarrollo económico local y territorial.

Las necesidades de la mayor parte de estos equipamientos son muchas y muy básicas. La experiencia de gestión es a menudo limitada. Algunos son equipamientos, centros de interpretación, que abrieron porque se obtuvo financiación europea o de otras administraciones supralocales, pero sin la conciencia de que después deberían mantenerse, pensando que el funcionamiento se podría cubrir principalmente con ingresos propios derivados de las entradas, y por tanto no son viables desde un punto de vista económico. La situación es de mucha debilidad, agravada por los cambios políticos en los ayuntamientos, cada cuatro años, ya que a menudo son proyectos muy vinculados a las decisiones de equipos de gobierno concretos. Actualmente, además, la pandemia aumenta la incertidumbre respecto a su futuro y su supervivencia.

El apoyo del museo, en esta fase inicial, se ha dedicado a la formación, para capacitar a sus responsables en conceptos técnicos, en documentación del fondo, en hábitos de conservación preventiva, en planificación, en comunicación en las redes sociales, etcétera, es decir, en dotarlos de herramientas básicas para que funcionen mejor. Y también en generar productos, como exposiciones, folletos, rutas y otros elementos de difusión, y comunicación común, todo preparado por el equipo técnico del MEMGA, en algún caso ampliado con encargos externos para proyectos concretos. Esta línea, iniciada en el año 2019, continúa en 2020, con el servicio añadido de profundizar en las diagnosis patrimoniales, para conocer el estado de las colecciones, algunas de las cuales tienen un alto interés.

El reto de una buena financiación. Además de incrementar la capacidad de actuación en el territorio, debería permitir reforzar la propia capacidad técnica del museo

El apoyo económico que aporta el Departamento de Cultura a través del programa de Museos de Apoyo Territorial para desarrollar esta función es todavía muy limitado (en torno a los 30.000 euros en el caso del MEMGA). Y como se ha visto, si bien permite aumentar la presencia del museo en

el territorio, y por tanto cumplir mejor su misión y vocación territorial, no permite al museo por el momento crecer en estructura o en recursos, para reforzarse internamente. El único incremento posible en capacidad de trabajo es a través de los encargos externos.

«La realidad del patrimonio es clara: el que quiera ser museo de apoyo territorial, o bien tiene un gran compromiso con el territorio y lleva muchos años trabajando, o morirá en el intento». «Si alguien lo hace para conseguir más financiación del Departamento de Cultura, se equivoca totalmente».

A medio o largo plazo, para que esta función de apoyo crezca y sea sostenible, el peso no debería recaer solo en el hecho de que el museo sepa hacer una buena implementación de la responsabilidad asignada, sino también, de modo capital, en que haya una voluntad institucional de mantener y ampliar la financiación, dedicándole más recursos. La obtención de buenos resultados en la aplicación de las medidas incluidas en los planes estratégicos, aunque no será inmediata, debería llevar a esta ampliación progresiva de financiación tan necesaria.

Desde una perspectiva nacional, la generalización de este modelo permite obtener conocimiento y actuar sobre un conjunto de equipamientos, las «colecciones abiertas al público», que numéricamente casi sextuplican el número de museos registrados, y que son, hasta ahora, un ámbito en el que desde un punto de vista de funcionamiento se ha trabajado poco. El sistema tiene un gran valor para obtener conocimiento, para ver en qué se ha de incidir, y para poder hacer un buen seguimiento del progreso. Sin embargo, para que esta incidencia en los equipamientos del territorio sea realmente fuerte, como ya se ha comentado, habrá que dotar el programa de más recursos económicos.

El reto de una buena relación entre territorio y Gobierno: coordinación, comunicación, seguimiento, evaluación. La planificación imprescindible

Es muy importante que el Gobierno, al que le corresponde tomar decisiones, en este caso el Departamento de Cultura y más concretamente

el Servicio de Museos, esté muy bien informado y en contacto con las realidades del territorio, para que las voluntades políticas y las acciones que se desarrollen tengan el máximo rendimiento. Se entiende que un museo de apoyo territorial está desarrollando una tarea que correspondería al Departamento de Cultura, pero que este delega y supervisa. Por lo tanto, los mecanismos de relación entre el territorio y el Gobierno son básicos.

Un buen funcionamiento de esta función necesita de la implicación del propio Servicio de Museos, y por tanto la figura de coordinación, por parte del servicio, y la comunicación entre las dos partes son elementos esenciales. La planificación estratégica, aquí, aporta el marco consensuado de trabajo, asegurando que se parte de un buen análisis de las necesidades del patrimonio del territorio, que se han identificado los principales retos, y que existe una hoja de ruta, además de un sistema para hacer el seguimiento del progreso. De esta forma las decisiones se toman de modo informado, orquestado y concertado, en equilibrio entre las dos partes, en vez de hacerlo de forma discrecional.

Al cabo de siete años, terminado el período del plan estratégico, habrá que volver a iniciar el proceso de planificación de nuevo. Esto deberá incluir una evaluación del progreso y la consecución de los objetivos que se están trabajando, y volver a hacer un diagnóstico, lo más profundizado posible, para evaluar la situación de los equipamientos patrimoniales del Parque Natural del Montseny y de la Selva interior en ese momento y decidir la línea de trabajo a seguir en adelante. La valoración inicial, realizada en 2018, concretada en valores objetivos y numéricos gracias a la metodología utilizada, proporciona una base de referencia sobre la que medir el progreso.

Vivimos en tiempos de cambio constante, y la pandemia abre muchas incertidumbres. La planificación no es estática, y debe adaptarse constantemente. Incluso si las condiciones adversas acabaran por cerrar algunas de las pequeñas estructuras del territorio que ahora el MEMGA está intentando reforzar, el conocimiento obtenido gracias a la planificación estratégica habría aportado un mejor control sobre el patrimonio del territorio y unas relaciones institucionales más estrechas, lo que facilita la reacción y la toma de decisión.

MACBA: La transformación digital: un viaje de largo recorrido con la visión de situar las personas en el centro

Margarida Loran, consultora independiente
Josep Maria Carreté, gerente del MACBA
Imma López, directora de Gestión del MACBA
Anna Borrell, directora de Producción del MACBA
Carla Ventosa, directora de Marca y Desarrollo del MACBA

Datos básicos del museo

El MACBA tiene por misión hacer vivir el arte contemporáneo y, con una especial atención, el arte contemporáneo catalán. Mediante la investigación, la generación de conocimiento y la difusión, quiere provocar el disfrute y el interés por el arte

y la cultura contemporánea desde una voluntad e incidencia transformadora de las personas y la sociedad. El MACBA quiere participar en la construcción de una sociedad más libre y con espíritu crítico.

El MACBA es un consorcio en el que participan tres administraciones públicas (Ayuntamiento de Barcelona, Generalitat de Catalunya y el Gobierno del Estado a través del Ministerio de Cultura) y una fundación privada (la Fundación MACBA).

Equipo estable del museo (2019): noventa y siete personas en plantilla, más la contratación externa de servicios como atención al público, seguridad y limpieza, entre otros.

Presupuesto de ingresos (2019): 11.642.513 euros, procedentes en un 76% de las administraciones públicas consorciadas, el resto ingresos propios (principalmente ingresos de taquilla, alquiler de espacios y patrocinios), con un nivel de autofinanciación alrededor del 24%

Personas usuarias (2019): 357.029 visitantes, cuyo 48% es público local. 57.362 asistentes a los programas públicos y educativos. 1.057.115 visitas a la web.

Contexto institucional: Estrategia MACBA 2022 y planes de acción

El museo abrió sus puertas hace veinticinco años. En el año 2017, elaboró un plan estratégico para el período 2018-2022, con la idea de profundizar en las estrategias y líneas de trabajo consolidadas y avanzar hacia una visión y posicionamiento marcadamente sociales y de futuro:

«El museo es, por encima de todo, un servicio público que debe reflejar y poner en marcha en la ciudad una cultura crítica, diversa y cuestionadora. Una institución que combina su responsabilidad de mirar el pasado reciente con la de construir el presente y futuro mediante relatos y experiencias plurales que renuncien a la narración unívoca y hegemónica. Rechazando la instrumentalización y reforzando los comportamientos democráticos, el MACBA tiene que contribuir a la emancipación de la ciudadanía para fortalecer individuos y colectivos que puedan impulsar cambios positivos en la sociedad. Esta función debe ser tan importante como la de ser una voz de primer orden en el arte contemporáneo nacional e internacional, aspirando a que el MACBA tenga su lugar en la escena global. No existe mejor lugar para hacer visibles los conflictos contemporáneos que los museos: no para resolverlos, sino para aprender de ellos e inspirar nuestra necesaria convivencia» (Ferran Barenbilt, en *Estrategia 2022: resumen ejecutivo*).

Los ejes aprobados en la Estrategia MACBA 2022 se desarrollan y se implementan mediante dos planes de acción (período 2018-19, y período

2020-22). Estos se estructuran en seis grandes bloques estratégicos y doce programas clave, cada uno de los cuales tiene asociados unos objetivos a alcanzar a través de unas acciones concretas, que se llevan a cabo mediante un equipo de trabajo, un cronograma, un presupuesto y unos indicadores de consecución con unos entregables. El Plan de acción 2018-2019, así como el 2020-2022, tiene un programa clave que se llama MACBA Digital. El logro de la Estrategia 2022 es supervisado periódicamente por una comisión formada por miembros de las instituciones que conforman el Consorcio MACBA: el Ayuntamiento de Barcelona, la Generalitat de Catalunya, la Fundación MACBA y el Ministerio de Cultura.

Construir la estrategia digital. Un *work in progress* continuado. De iniciativas dispersas a una planificación global y alineada con el plan estratégico institucional

La transformación digital del MACBA se puede decir que se inicia a partir del año 2008, en un proceso gradual que incluye varios proyectos, los cuales se desarrollan desde diferentes áreas de trabajo, y que en conjunto sirven a tres objetivos principales: la preservación del patrimonio, el acercamiento de los contenidos al público y la mejora de la gestión interna.

Cuando se elabora el Plan estratégico, casi diez años después, la transformación digital tiene un peso importante. El MACBA Digital, uno de los retos estratégicos del Plan, propone intensificar la transformación digital del museo desde una visión global y completa, transversal, y concretar su avance con metas claras de consecución de grandes proyectos, recogidas en un programa del plan de acción.

Esta visión global se concreta con el diseño, en el año 2019, de una estrategia digital que une todas las iniciativas digitales y les da una coherencia global, reorientándolas en la dirección de los objetivos de la Estrategia MACBA 2022, y focalizando toda la actuación hacia los públicos. Se presenta como proyecto del PO FEDER de Cataluña 2014-

2020 (Plan de transformación digital del MACBA para acercar el arte contemporáneo a la ciudadanía) para obtener un empuje de financiación para su desarrollo.

Antecedentes. «¿Por qué el MACBA necesita la digitalización?». Diagnóstico, concepto y primeros proyectos estratégicos de digitalización

En 2010 el equipo del museo, con el acompañamiento de una empresa consultora, realizó un proceso de reflexión interna para responder a la pregunta «¿Qué significa la digitalización del MACBA?». Mediante reuniones, entrevistas y cuestionarios, el personal de diferentes áreas de trabajo opinó y discutió sobre las principales necesidades y propósitos que deberían guiar la digitalización del MACBA.

El informe resultante diagnosticó que «El proceso de digitalización del MACBA es necesario para mejorar su actividad, así como para poder ofrecer un mejor servicio a los ciudadanos. Este proceso tiene efectos sobre diversas cuestiones: la gestión interna del museo, la conservación del patrimonio, la difusión para todos los públicos (público general, sector educativo, público especializado, público internacional) y la garantía de una mejor accesibilidad al conocimiento».

A partir de ahí se iniciaron proyectos en diferentes ámbitos. Los primeros, los relacionados con la gestión interna, con un punto de inflexión importante cuando se implantó un sistema de gestión integral (*oracle e-business suite*) para la gestión presupuestaria, en 2011, que cambió la manera de gestionar los procesos administrativos (compras, contratos, contabilidad, tesorería, activos fijos, etcétera) con un impacto en toda la organización. Con este sistema, el museo ha pasado de trabajar con herramientas poco integradas y poca fiabilidad de la información, a trabajar de forma estandarizada, integrada, ágil, con los circuitos de aprobación ordenados y desde cualquier lugar con conexión a internet.

En el ámbito de contenidos, un proyecto clave ha sido el Repositorio Digital, iniciado en 2013.

Tiene como objetivo la preservación, gestión y difusión del fondo digital del MACBA, que incluye fotografías, grabaciones audiovisuales y sonoras, materiales gráficos y documentos, tanto nacidos digitales como digitalizados por motivos de preservación y accesibilidad. Es un proceso de larga duración que aún continúa, y que ha permitido crear la base para poder luego abrir y compartir digitalmente los contenidos con los públicos.

La Estrategia MACBA 2022 apuesta por el MACBA Digital

El plan estratégico (Estrategia MACBA 2022) recoge todas estas iniciativas previas en el llamado MACBA Digital, y les da un impulso, concretando acciones para avanzar centradas en tres objetivos: 1) Crear contenidos y propuestas digitales potentes que conviertan el MACBA Digital en uno de los elementos importantes de la propuesta cultural del museo y de la estrategia de difusión y ampliación de sus audiencias; 2) Desarrollar nuevos servicios y proyectos que aumenten la diversificación y promuevan nuevas oportunidades; 3) Mejorar los procesos de gestión y trabajo a través de la implantación de nuevos sistemas administrativos y de gestión integrada.

El programa MACBA Digital, dentro de la Estrategia MACBA 2022 para el período 2018-19, ha avanzado el desarrollo de contenidos digitales, presencia en línea, digitalización del fondo y otros. Entre los hitos clave alcanzados destacan la renovación de sitio web del MACBA y el acceso en línea del Repositorio Digital.

El plan de transformación digital avanza la visión de un MACBA accesible a audiencias diversas, que sitúa a las personas en el centro

La última etapa de la transformación digital, concretada en el plan de transformación digital presentado recientemente como proyecto FEDER para obtener financiación europea, se orienta en el sentido de la visión social del museo, para hacer una contribución esencial a los esfuerzos de este para ser accesible, inclusivo y relevante, relacionarse con sus comunidades, implicarlas y empoderarlas.

Se alinea, muy especialmente, con el eje estratégico de avanzar hacia «Un museo más accesible a audiencias diversas», el cual, tal como se expresa en el documento Estrategia 2022, «hace el ejercicio de situar a los públicos en el centro de toda reflexión. Se replantea, desde una visión transversal a toda la actividad, como “abrir” el museo redefiniendo enfoques y apostando por estrategias que conduzcan al logro de relaciones de larga duración con los públicos. No se trata de “captar” sino de “implicar” a las personas y colectivos en las dinámicas del museo».

Tiene como objetivo principal acercar el MACBA y el arte contemporáneo a los públicos. Con los fundamentos digitales ya consolidados gracias a los esfuerzos de digitalización de los últimos años, pone el foco en la conexión con los públicos y usuarios, y en el acceso a los contenidos. Por ejemplo, incluye acciones que buscan acompañar al visitante durante toda su visita, desde antes de llegar físicamente al museo hasta que ya se ha ido, y otros que hacen que la visita sea más rica e inmersiva. La digitalización de los fondos continúa, pero ahora orientada a abrir el acceso en línea. También continúa la mejora de los sistemas de gestión, pero ahora centrada en los servicios a los usuarios externos (lo que llamamos *e-administración*).

El plan se concreta en seis actuaciones que facilitan esta orientación a los usuarios, incluyendo tanto proyectos de continuidad como de renovación o de adquisición de nuevas herramientas:

1. Continuación de la digitalización del fondo histórico y artístico para mejorar su conservación, garantizar la accesibilidad y potenciar su difusión para todos los públicos, siempre teniendo en cuenta el cumplimiento de los aspectos jurídicos derivados. En paralelo, se continúa con la documentación fotográfica de gran parte de las obras de la colección MACBA y con la implantación de un sistema de gestión del banco de imágenes. Este fondo se almacena en el Repositorio Digital y se abre al público a través de la web y otras plataformas disponibles.

2. Cambio del software de gestión de colecciones y del catálogo de biblioteca. Se trata de la puesta en marcha de una nueva herramienta de catalogación y gestión de las colecciones propias y ajenas con el objetivo de facilitar también la posterior difusión. Por lo tanto, esta herramienta debe ser interoperable y debe facilitar el acceso tanto interno como externo.

3. Nuevo sitio web diseñado con criterios actuales de usabilidad y accesibilidad, centrado en las personas usuarias y dirigido a un público amplio, que se quiere incrementar. En este nuevo sitio web se integra toda la información del Repositorio Digital que por derechos es posible difundir. La nueva web se integra también con las herramientas de gestión de la relación con los visitantes (CRM), venta de entradas y monitorización. Los contenidos confluyen en la web para ser accesibles al público.

4. Nuevo sistema de gestión de la relación con los visitantes (CRM) con orientación al usuario. Permite centralizar y gestionar todos los datos de contactos del museo en una interfaz fácilmente usable por el equipo. Es una herramienta clave para recoger y segmentar los contactos, y para después ofrecer comunicaciones y recomendaciones personalizadas. Actúa como un sistema de creación y gestión de campañas multicanal, ya que permite la automatización de las acciones de comunicación digital: e-mail marketing, SMS, redes sociales, mensajes web y páginas de aterrizaje (*landing pages*), para la construcción de recorridos del usuario (*customer journeys*) dinámicos, la creación de formularios y la valoración de los contactos (*lead scoring*).

5. Optimización del sistema de venta de entradas y reserva de actividades (*ticketing*), e integración en el CRM. Actúa como herramienta de marketing relacional, adecuando el diálogo según el usuario e identificando sus preferencias y usos prioritarios.

6. Nuevo sistema de monitorización de datos sobre los visitantes, que ayuda a personalizar la comunicación y orientar actividades y experiencias

en función de sus intereses (*Business Intelligence*). Es una plataforma accesible, rápida y fiable que permite obtener datos analíticos y generar cuadros de mando. Aporta conocimiento sobre los visitantes a través del análisis de los datos procedentes de las diferentes fuentes de información existentes (CRM, web, *ticketing*, sistema de gestión, redes sociales y Repositorio Digital).

Retos y logros

Repositorio Digital: de la necesidad de preservar el patrimonio a la completa digitalización e integración para abrir el acceso en línea de los fondos

El proyecto surgió de la necesidad de preservar el patrimonio de la colección de arte. Las colecciones de arte contemporáneo se caracterizan por formatos en soportes muy diferentes y frágiles, y la digitalización es una forma de poderlas preservar. Es una tarea ingente, como en todos los museos, pero además especialmente compleja por la necesidad de abordar retos específicos del arte contemporáneo. Existe el reto de digitalizar los fondos ya nacidos digitales, en soporte vídeo o magnético, y buscar el soporte digital menos obsoleto posible. Con un fondo de vídeo importantísimo, existía el riesgo de no encontrar, con el tiempo, la maquinaria para poderlo visionar. Por otro lado, se presenta la necesidad de preservar y gestionar todo el material de archivo vinculado a cada obra de arte, muy abundante, y que a menudo es necesario para poderla presentar. Así como la necesidad de gestionar el banco de imágenes con una herramienta adecuada, ya que incluye miles de fotografías. Una dificultad añadida es la gestión de los derechos de autor. La voluntad de abrir los contenidos al público y apostar, en la medida de lo posible, por el contenido libre debe hacerse compatible con la preservación de sus derechos legales.

Este patrimonio se organiza en dos grandes grupos: el Fondo Artístico, formado por las obras de la Colección nacidas digitales o digitalizadas de las que ya hemos hablado, y el Fondo Documental, compuesto por fondos personales de artistas

y otros agentes relacionados con el arte contemporáneo, por el propio fondo histórico que documenta la actividad de la institución y por colecciones documentales del Archivo y la Biblioteca.

El Repositorio Digital es un almacén de información digital formado por objetos digitales y campos de información, los metadatos, que describen estos objetos.

Esta herramienta permite el acceso en abierto a contenidos a través de internet y desde cualquier ubicación. Desde las instalaciones del MACBA, además, se ofrece acceso a más contenidos, los que tienen restricciones legales por estar abiertos en línea. Sin embargo, el sistema permite un acceso controlado con credenciales para la visión y descarga de contenidos restringidos en el contexto de préstamos y colaboraciones con otras entidades e instituciones.

El proyecto se ha ido desarrollando de forma continuada desde 2013, con una dedicación importante de recursos internos del museo, de presupuesto y personal. Es central porque aporta perdurabilidad y accesibilidad a los fondos artísticos y documentales, pero también por su potencial para la búsqueda de la historiografía del arte contemporáneo y para la memoria del museo, vinculado con el Centro de Estudios y Documentación.

Programario de gestión de las colecciones: el reto de avanzar juntamente con otros museos para facilitar la colaboración y la integración de información

La digitalización no se puede planificar completamente por libre, porque la tendencia es a integrar, interoperar, y existen interdependencias con otras organizaciones. En el caso de la herramienta de gestión de colecciones, que se debe cambiar ya que el actual (Museum Plus) ha quedado obsoleta, y es clave para permitir tareas tan importantes como compartir los datos de las fichas de las obras a través de la web (con una buena integración que el sistema actual no permite), existe el reto de actuar en concordancia y consenso con los principales actores del sistema de museos

catalán. La gran mayoría de museos registrados del país se encuentran en la misma situación, y resolverla conjuntamente debe permitir obtener una herramienta transversal que facilite integrar la información con la de los otros museos. El contexto, por tanto, aconseja no decidir en solitario sino esperar a encontrar el consenso respecto a una herramienta que sea lo más válida posible para todos los museos. Esta decisión no se basa solo en la tecnología, que es quizás la parte más sencilla de resolver, sino que tiene que ver con otros aspectos como la necesidad de compartir tesauros, por ejemplo, o la oportunidad de cooperar para abaratar los costes de adaptación y de desarrollo, que siempre son importantes. En este sentido, se está a la espera de instrucciones claras de la Generalitat y de un análisis que realiza la Red de Museos de Arte, pero el ritmo institucional es tan lento que supone un obstáculo y un riesgo de parálisis muy importante. Impide avanzar al ritmo que el museo necesita por sus capacidades y aspiraciones, y empeora el atraso existente respecto a los museos internacionales de referencia.

Sitio web: centrarse en las necesidades de los usuarios para ofrecer contenidos adecuados y relevantes a una audiencia amplia y diversa

En esta etapa, el sitio web se convierte en el gran espacio de apertura de los contenidos del MACBA, el espacio de confluencia de todos los recursos, y la puerta hacia los usuarios. Da acceso a los contenidos de forma integrada y relacionada. Una búsqueda en el sitio web, por un autor, por ejemplo, recupera información de una obra suya, de una exposición, de un material de comunicación, etcétera, procedentes de herramientas diversas y que están integradas en la web.

La intención del sitio web, además de garantizar la máxima accesibilidad, es también acercarse a los usuarios, sin perder el rigor. Partiendo del conocimiento de las necesidades de las personas usuarias, que son diversas (desde visitantes y público con interés por el arte hasta profesionales

e investigadores), les facilita aquellos contenidos que más les pueden interesar, de la manera más adecuada, aportando capas de información adaptadas a diferentes niveles de lectura, y contenidos plurales, a medida para cada perfil. Las relaciones de contenidos también permiten generar nuevas narrativas, y por tanto acercarse a más intereses.

La renovación de la web con este planteamiento es una meta alcanzada desde enero de 2020. Realizada con criterios de accesibilidad y usabilidad actuales y con un gestor de contenidos abierto y escalable, que aporta la agilidad técnica necesaria para su desarrollo. De arquitectura simple, estructurada por tipo de experiencia que busca el usuario (en vez de por tipo de contenido, como era el anterior), debe evolucionar con nuevas funcionalidades y más integración de contenidos de otras plataformas.

Comunicación digital: conocer a los usuarios para conectar con ellos de forma más personalizada. Hacer crecer una audiencia implicada

La comunicación es central en una estrategia de transformación digital centrada en las personas. Lo primero que se propone el MACBA es conseguir ser relevante para los públicos, y por lo tanto se esfuerza por ser empático, por conocer los públicos y luego comunicarse con el lenguaje adecuado. Así, hace una primera tarea de conocer, identificar y segmentar los públicos; una segunda de trabajar los contenidos de forma que los diferentes segmentos encuentren contenidos aptos y atractivos para ellos, y una tercera de hacerles llegar estos contenidos a través de los canales que utilizan normalmente y con la frecuencia adecuada. A largo plazo busca implicar, generar uso, mejorar la experiencia del museo y construir una relación para generar comunidad y favorecer la retención y fidelización.

Para avanzar estos propósitos, trabaja con un conjunto de herramientas digitales que permiten recoger, analizar y gestionar conocimiento de los públicos con el objetivo de personalizar e interactuar con los usuarios de manera más ágil y fluida.

El Plan implementa tres herramientas clave: 1) un nuevo software CRM con orientación al usuario, para centralizar y gestionar todos los datos de contactos y segmentarlos; 2) la ampliación de las funcionalidades del sistema de venta de entradas (*ticketing*) para facilitar los procesos de reserva, la captación de contactos y mejorar el análisis e interrogación de los datos, y 3) la implantación de una herramienta de *Business Intelligence* para monitorizar los datos sobre los visitantes y elaborar informes que faciliten la toma de decisiones sobre la comunicación y sobre la orientación de las actividades, exposiciones y experiencias en función de los intereses y comportamientos identificados. Con esta información, y también con las redes sociales, el museo puede acercarse a cada segmento de la manera más adecuada.

Toda la comunicación digital del MACBA es integrada, con una estrategia multicanal implementada a través de las diferentes plataformas del ecosistema digital: el sitio web (que incluye *microsites* Radio Web MACBA, Programa de Estudios Independientes y Repositorio Digital); la aplicación que acompaña a la visita física; las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter, YouTube, Spotify, LinkedIn); las herramientas de marketing relacional (e-mail marketing, CRM, *e-ticketing*, RSS), y las herramientas de monitorización (Google Analytics, Data Studio, Hootsuite y Power BI).

La comunicación digital trabaja también por un segundo reto clave. Su público principal es el conocedor del arte contemporáneo, pero su misión como institución de servicio público le pide ampliar el alcance. Las herramientas digitales proporcionan nuevas oportunidades para llegar a más públicos. La estrategia, en este sentido, es gradual. Hay que mantener la relación con el segmento especializado, que está más consolidado, y poner el esfuerzo en convertirse en relevantes para el público con interés por el arte contemporáneo, que visita habitualmente museos pero que en el MACBA no se siente cómodo del todo.

Un tema importante para llegar a relacionarse con más públicos es modular el lenguaje, que

históricamente ha sido demasiado especializado y ha creado distancia. En este sentido, la comunicación digital a través de las redes sociales ha permitido al museo dirigirse a los usuarios con un tono más coloquial y cercano, con un impacto ya demostrado en el incremento de la interacción y en la generación de contenido por parte de los usuarios y la prescripción, lo que supone un avance hacia la meta de generar comunidad. También en la web se trabaja la adaptación de los contenidos para los públicos, creando capas de comunicación y generando mensajes relevantes para públicos con intereses y niveles de conocimiento diversos. Se han creado partes más divulgativas, que hablan de experiencia y de emociones, del descubrimiento y la curiosidad, que de forma natural llevan hacia capas de conocimiento más a fondo, y hasta las más especializadas.

Viaje hacia la e-administración

Durante todo el proceso de transformación digital, desde 2008, el MACBA ha ido dotando de la infraestructura, el hardware, los programas y las herramientas necesarias para funcionar adecuadamente y al ritmo de las necesidades del museo, agilizando todo el ámbito de gestión y facilitando el trabajo colaborativo y remoto. Se ha trabajado para ganar eficiencia, flexibilidad, agilidad de la información, escalabilidad y eliminación del papel en los procesos internos. Logros de este período son: infraestructuras en la nube escalables y movilidad de los equipos; aplicaciones que permiten la eliminación del papel, la trazabilidad de las transacciones, la visión global y el dato único; así como aplicaciones que afectan muy directamente al equipo, como por ejemplo las que permiten el trabajo remoto, la autogestión del tiempo o que mejoran la comunicación interna (intranet corporativa).

En la etapa actual y hasta el 2022, los retos son el acceso de los ciudadanos (proveedores, candidatos a los procesos de selección, etcétera) por canales electrónicos, la integración de las plataformas de gestión del museo (expedientes y portal del empleado), la digitalización, la interoperabilidad

y la eliminación de papel en los procesos externos (licitaciones y procesos de contratación). Todos ellos son proyectos en curso o a iniciar próximamente, algunos de los cuales forman parte del plan de contingencia ante el Covid-19.

Los recursos: esfuerzo interno y transversal. La oportunidad ahora de financiación externa

Desde el inicio, el MACBA ha asumido la transformación digital con recursos internos, integrando las tareas dentro de la estructura interna, realizadas por personas de funciones diversas, y financiando los proyectos con fondos propios del presupuesto ordinario. Solo puntualmente el equipo se ha reforzado con personas de un programa de Barcelona Activa, para ayudar en la digitalización del fondo histórico, y se ha obtenido un presupuesto extraordinario del Ayuntamiento de Barcelona para el proyecto de renovación del sitio web. Esto ha hecho que la transformación haya avanzado de forma muy gradual, más dilatada en el tiempo de lo que se hubiera querido, ya que no todos los departamentos han tenido la misma capacidad de trabajar, pero ha permitido que se haya desarrollado de forma totalmente transversal e integrada.

El proyecto de Repositorio Digital es un ejemplo muy claro. Es un proyecto totalmente transversal en el que han trabajado personas de casi todos los departamentos, principalmente los equipos de Archivo, Colección, Conservación-Restauración, Registro y Sistemas, así como personas del ámbito jurídico que intervienen en la Mesa de derechos que ha permitido el análisis de todos los temas relacionados con los aspectos legales a tener en cuenta a la hora de abrir el proyecto en línea.

El equipo responsable del actual Plan de transformación digital ya se ha concebido absolutamente interdisciplinario desde el inicio. Cuenta con una persona responsable para cada una de las actuaciones, cada una de un departamento distinto del museo (Gestión, Biblioteca, Colección, Logística y Registro, Medios Digitales, Comunicación), y con la participación de un equipo técnico mucho

más amplio, veinticinco personas de ámbitos de trabajo diversos (Gráficos, Implantación web, Repositorio Digital, Centro de Estudios y Documentación, Marketing, Colección, Comunidades, Biblioteca, Archivo, Conservación-Restauración, Audiovisuales, Atención al público, Producción, entre otros).

La financiación FEDER, si se consigue, supondrá la primera inversión externa a gran escala. Permitirá acelerar el proyecto y afrontar los altos costes de generar contenidos digitales de alta calidad, aptos para una audiencia amplia y capaces de competir en un entorno digital de alto nivel. Acercará el MACBA a otros museos europeos que ya hace años han recibido inversiones públicas importantes para digitalizarse.

Cambios organizativos: nuevas formas de trabajar y de pensar

La transformación digital conlleva cambios organizativos a varios niveles, y el primero es la capacidad de colaboración interna. Como ya se ha comentado, los equipos de los grandes proyectos digitales del MACBA se constituyen de forma interdisciplinaria y transversal. Organizativa y técnicamente, se optimizan los procesos de gestión de información, y se trabaja con herramientas interoperables desde la generación, producción o recepción de la información hasta la difusión.

El objetivo de apertura de contenidos en línea ha llevado a otros cambios. Actualmente, por ejemplo, en todos los proyectos con colaboradores (artistas, comisarios u otros) se trabaja muy estrechamente con contratación y con asesores externos en propiedad intelectual para negociar la obtención de los derechos, ya desde el inicio, para visibilizar a través del sitio web. También ha afectado al sistema de adquisición de obra de arte, proponiendo la incorporación de los temas relativos a derechos en los contratos, con la idea de que se puedan hacer accesibles públicamente. Ha comportado asimismo un cambio en la toma de decisiones respecto qué contenidos de la programación pública se digitalizan para el archivo

histórico. El museo recoge documentación de su actividad pública desde hace veinticinco años en el Fondo Histórico, con grabaciones de audios y de sonoros, reportajes fotográficos o material de difusión, que después se incorpora al Repositorio Digital para poderlos recuperar y reutilizar o difundir en el futuro. Como todo no se puede digitalizar, porque es demasiado costoso, ahora las decisiones se toman de forma colegiada (Contenidos, Producción, Audiovisuales, Comunicación y Sistemas) y reflexiva, para hacerlo sostenible y con una mirada socialmente responsable.

La creación de contenidos en formato digital, intensificada en tiempos de Covid-19, también ha supuesto cambios hacia una mayor colaboración interdepartamental, sobre todo en cuanto a incorporar la mirada de comunicación desde el inicio. Se ha hecho evidente, a la hora de querer dar visibilidad a contenidos del fondo histórico, que muchos no son lo suficientemente atractivos para el público general. Si al principio las grabaciones tenían una mirada exclusivamente de archivo histórico, ahora el reto es realizar una grabación más precisa y orientada al usuario, con todo lo que supone para la realización y la producción. Para competir en el mercado de contenidos audiovisuales digitales, dominado por plataformas generalistas, es necesario que los contenidos tengan una calidad muy alta, y hay que trabajarlos comunicativamente para que sean atractivos.

Así, la experiencia vivida con el Covid-19 ha supuesto un punto de inflexión. Ha puesto de relieve que la transformación digital del MACBA es mucho más que unos proyectos y unas herramientas, ya que genera cambios en los procesos internos y en la toma de decisiones. En un momento en que el sitio web ha sido la única vía de salida hacia fuera, han confluído Contenidos, Producción, Preservación y Comunicación, varios equipos y objetivos para un mismo contenido, trabajando juntos desde el inicio, y todo enfocado hacia la difusión —una convergencia que antes no existía.

Ha puesto de manifiesto, también, que lo más importante de la transformación digital orientada al usuario es el cambio de mentalidad dentro del equipo. ¿Cómo se consigue este cambio? Compartiendo información sobre los usuarios, el equipo va reconociendo el valor de esta información y empezando a trabajar de forma orientada y basada en datos.

El futuro se ha hecho presente

La transformación digital del MACBA es una de las más avanzadas de los museos del país, singular por su transversalidad. Es muy avanzada tanto en e-administración, como en digitalización y gestión de los fondos, y también en cuanto a las herramientas que deben permitir mejorar el conocimiento, seguimiento y relación con los públicos para una comunicación más personalizada, bidireccional y multicanal. En la fase actual, la estrategia pone las personas usuarias en primera línea, en coherencia con la visión de la Estrategia MACBA 2022, pero el contexto es de un proceso de largo recorrido. Sin los pasos previos, la ingente tarea de digitalización del fondo, o la infraestructura informática de la que se ha ido dotando al museo desde 2010, no habría sido posible llegar a este punto. El Plan actual aporta visión de conjunto, planteamiento integral y dirección hacia el usuario final.

Como la fábula de la cigarra y la hormiga, ahora, en tiempos de Covid-19, quien está preparado es menos vulnerable. El cambio digital se ha acelerado, y ya nadie duda de que la tecnología es imprescindible para mantener la flotación. La buena implantación del sistema de gestión integral, por ejemplo, ha permitido continuar las funciones del equipo telemáticamente. Gracias al largo proceso de transformación digital, el MACBA ha creado unas condiciones favorables para superar los retos y aprovechar las oportunidades de estos nuevos tiempos. Con la estrategia digital ha trazado un camino, ha priorizado, está implementando un conjunto de herramientas, e introduciendo nuevos procesos organizativos para avanzar de forma efectiva.

Glosario

Margarida Loran. Museóloga y consultora independiente

Amenaza

Factor del entorno que puede afectar a la buena marcha de una organización, incrementar los riesgos a que se ve expuesta o reducir su rentabilidad. Es uno de los factores integrantes de la matriz DAFO. [*en threat*]

Fuente: Termcat

Análisis DAFO

Análisis de una organización que se fundamenta en la identificación, por un lado, de las debilidades y las fortalezas que posee y, por otro, de las amenazas y las oportunidades que puede plantear el entorno, y que tiene como objetivo ayudar en la elección de las estrategias y las tareas más adecuadas para alcanzar la misión. [*en SWOT analysis*]

Fuente: Termcat

Análisis del entorno

Paso inicial en un proceso de planificación estratégica, que tiene como objetivo desarrollar una comprensión de los cambios del entorno externo que afectan al museo de forma directa o indirecta, de tipo económico, demográfico, comunitario, de los públicos, en temas museológicos, y teniendo en consideración las tendencias y hechos locales, regionales, nacionales e internacionales. [*en environmental scan*]

Fuente: Lord, Markert

Base de referencia

El nivel actual de resultados para una medida o indicador de rendimiento particular. [*en baseline*]

Fuente: Lord, Markert

Benchmarking [*en*]

Comparación de los productos, los servicios o los procesos de una empresa con los del líder de mercado para analizar las diferencias y definir los planes necesarios para acercarse a él. En el caso

de los museos, el proceso de comparar la actuación de un museo a una organización, dentro o fuera del sector museístico, que es ejemplo de excelencia o de buena práctica (referente) en uno de los temas críticos que afronta el museo, con el propósito de aprendizaje antes de tomar decisiones sobre un posible cambio. [*en benchmarking*]

Fuente: Termcat / Lord, Markert

Carta de servicios

Documento en el que una organización hace públicos los servicios que ofrece y su nivel de calidad, los compromisos que adquiere en la relación con los clientes y los mecanismos que tienen estos para hacer llegar sus sugerencias o quejas. [*en customer service charter*]

Fuente: Termcat

Comunidad de interés

Personas que comparten un interés común, una pasión, una preocupación o un compromiso, estando vinculadas por medio de este interés. [*en common interest groups, community of interest*]

Fuente: Lord, Markert / Wikipedia

Contexto internacional

Temas que tienen que ver con la relación del museo con otras instituciones y agencias, como los diferentes niveles del gobierno, las instituciones educativas, otros museos, los grupos de interés especializado y la industria turística, y los mecenases o los patrocinadores potenciales en el sector privado. [*en institutional context*]

Fuente: Lord, Markert

Debilidad

Factor interno de una organización que puede limitar la buena marcha y la capacidad de actuar o de conseguir beneficios. Es uno de los factores integrantes de la matriz DAFO. [*en weakness*]

Fuente: Termcat

Declaración de valores

Manifestación escrita de los principios de una organización. [*en values statement*]

Fuente: Termcat

Dirección estratégica

Método de dirección de una organización en la que se fijan unos objetivos a largo plazo para que esta alcance un posicionamiento ventajoso en el entorno donde desarrolla su actividad. [*en strategic management*]

Fuente: Termcat

Dirección por objetivos

Método de dirección de una organización en la que los objetivos, generalmente cuantificables, son asignados a los responsables de los diferentes programas, que disponen del poder y los medios para llevarlos a cabo. [*en management by objectives*]

Fuente: Termcat

Efectividad

Capacidad de conseguir un objetivo determinado. Una medida cualitativa del grado en que los esfuerzos del museo alcanzan los resultados buscados. A diferencia de la eficiencia, la efectividad se centra en la consecución en sí, y no en los recursos invertidos. Por lo tanto, una cosa efectiva puede no ser eficiente, pero todo lo que sea eficiente será también efectivo. [*en effectiveness*]

Fuente: Lord, Markert / The Hicira handbook

Eficiencia

Una medida cuantitativa de efectividad en proporción al esfuerzo requerido para alcanzarla (en la asignación de personas-horas, de dinero, de espacio, o en el uso de las instalaciones o del material/equipamiento. Capacidad de actuar o producir efectivamente con un mínimo de pérdidas, gastos o esfuerzos innecesarios. [*en efficiency*]

Fuente: Lord, Markert / The Hicira handbook

Entorno

Conjunto de circunstancias físicas, económicas, políticas, legales, demográficas, sociales, culturales, etcétera, que configuran el ambiente en el que una organización desarrolla su actividad. [*en environment*]

Fuente: Termcat

Escenario

Representación hipotética de cualquiera de los marcos generales en que se puede situar una organización en el futuro de acuerdo con la evolución del entorno. [*en scenario*]

Fuente: Termcat

Estrategia

Alternativa de acción que se elige entre otras posibles para conseguir unos objetivos. [*en strategy*]

Fuente: Termcat

Estudio de buenas prácticas

Análisis comparativo de resultados excepcionales en programas o actividades específicas de otras instituciones. [*en best practice study*]

Fuente: Lord, Markert

Evaluación

Medición cualitativa y cuantitativa de los programas del museo en relación con sus objetivos. [*en evaluation*]

Fuente: Lord, Markert

Evaluación externa

Un esfuerzo de ver el museo tal como lo ven los demás, y aprender de esta perspectiva externa a través de mecanismos como cuestionarios o entrevistas a los visitantes, a los usuarios fieles, a los líderes de la comunidad, a los mecenas y patrocinadores, a las instituciones que financian, y también a los no públicos. [*en external assessment*]

Fuente: Lord, Markert

Evaluación interna

El proceso de recoger opiniones sobre el estado actual del museo y su dirección futura entre los más cercanos al funcionamiento del museo: el personal, el patronato (o consejo), los voluntarios, los mecenas y los Amigos. [*en internal assessment*]

Fuente: Lord, Markert

Factor clave

Cualquiera de los eventos en los que la organización no interviene de forma directa para que formen parte del entorno, pero cuya evolución puede incidir de manera significativa en el desempeño de la misión. [*en* key factor]

Fuente: Termcat

Fortaleza

Factor interno de una organización que puede facilitar la obtención de buenos resultados o convertirse en una ventaja competitiva. Es uno de los factores integrantes de la matriz DAFO. [*en* weakness]

Fuente: Termcat

Gobernanza

La responsabilidad última, legal y financiera, de un museo. Sistema mediante el cual una organización toma decisiones y las aplica con la finalidad de alcanzar sus objetivos. [*en* governance]

Fuente: Lord, Markert / Termcat

Grupos de discusión

Sesiones de discusión en grupos estructurados representativamente, dirigidos por un moderador o facilitador, para evaluar los servicios o los productos actuales o futuros de forma cualitativa. [*en* focus groups]

Fuente: Lord, Markert

Grupos de interés (o partes interesadas)

Personas o grupos de personas, tanto de dentro como de fuera del museo, que tienen un interés en el éxito o el fracaso de la misión de la institución. Su actuación puede favorecer o retrasar de manera significativa el desempeño de la misión. [*en* stakeholders]

Fuente: Lord, Markert / Termcat (los llama *grupo implicado* o *partes interesadas*)

Hito

Un punto importante de consecución o desarrollo, que describe progreso hacia un objetivo general. [*en* milestone]

Fuente: Lord, Markert

Impacto

Efecto positivo o negativo que un objetivo, una decisión o una actividad del museo tiene en la sociedad, la economía o el medio. También hay impactos personales, que son los cambios en el comportamiento (de los visitantes, los grupos de interés, del personal, de los mecenas, etcétera) que el museo quiere conseguir como resultado de cumplir sus propósitos u objetivos. [*en* impact, outcome]

Fuente: Termcat / Lord, Markert

Implementación

Despliegue de tiempo, dinero y personal para cumplir los objetivos generales y específicos, de forma coherente con las prioridades acordadas, asignando responsabilidades y reasignando o obteniendo nuevos recursos. [*en* implementation]

Fuente: Lord, Markert

Indicadores clave de rendimiento

Estadísticas, ratios, costes u otras formas de medir el progreso del museo, o de su personal, al cumplir los objetivos generales y específicos (por ejemplo, el coste por visitante, o los ingresos por visitante). Se deben utilizar con precaución, ya que normalmente no hacen referencia a la calidad de la experiencia de visita. [*en* performance indicators]

Fuente: Lord, Markert

Mandato

Describe tanto el abanico de cultura material por el que el museo se responsabiliza (disciplinas académicas, abanico geográfico y cronológico) y el alcance del museo en términos de públicos a los que sirve (local, nacional, internacional) y edades a las que se dirige (familias, personas mayores, etcétera). [*en* mandate]

Fuente: Lord, Markert

Matriz DAFO

Matriz en que se cruzan las valoraciones de las fortalezas y debilidades de una organización con las valoraciones de las oportunidades y amenazas que puede plantear el entorno, que se utiliza

como herramienta para ayudar en la elección de las estrategias y las tareas más adecuadas para alcanzar la misión. DAFO es la sigla correspondiente a las palabras *debilidades*, *amenazas*, *fortalezas* y *oportunidades*. La matriz DAFO se hace a partir de un análisis DAFO. [en SWOT matrix]

Fuente: Termcat

Meta

También se puede llamar *objetivo general*. Cualquiera de las finalidades genéricas que se marca una organización con la intención de lograr su misión. A veces también se utiliza la forma sintética objetivo para hacer referencia a este concepto. Expresan estándares cualitativos o niveles de logro hacia los que avanza el museo. [en goal]

Fuente: Termcat / Lord, Markert

Misión

Finalidad de carácter global pretendida por una organización, que representa su razón de ser y los valores fundamentales en que se sustenta. [en misión]

Fuente: Termcat

Objetivo específico (u operativo)

Cualquiera de las finalidades concretas, precisas y cuantificables que se marca una organización para un periodo de tiempo determinado con la intención de alcanzar una meta o un objetivo general. A veces también se utiliza la forma sintética *objetivo* para hacer referencia a este concepto. [en objective]

Fuente: Termcat

Objetivo general

También se puede llamar *meta*. Cualquiera de las finalidades genéricas que se marca una organización con la intención de lograr su misión. A veces también se utiliza la forma sintética *objetivo* para hacer referencia a este concepto. [en goal]

Fuente: Termcat

Oportunidad

Factor del entorno que puede representar para una organización una ventaja o una posibilidad

para que mejore su funcionamiento, su rentabilidad, la cifra de negocio, la cuota de mercado, etcétera. Es uno de los factores integrantes de la matriz DAFO. [en opportunity]

Fuente: Termcat

Organigrama

Un diagrama de la estructura de gestión de una institución. [en organizational chart]

Fuente: Lord, Markert

Órgano de gobierno

El grupo de patrones, consejeros o miembros nombrados para asumir responsabilidad fiduciaria por el museo, mediante la revisión y la definición de políticas y planes de futuro, y normalmente implicando, evaluando y, si es necesario, cesando ael director. [en governing board]

Fuente: Lord, Markert

Participante

Persona que interviene en la realización de una tarea. [en participant]

Fuente: Termcat

Perspectiva 360 grados

Se basa en la idea de que cada perspectiva importa, y que cada una, en realidad, refuerza el resultado final. [en 360-Degree Perspective]

Fuente: Lord, Markert

Plan de acción

También se puede denominar plan operativo. Un documento que detalla, año a año, departamento por departamento, o función por función, lo que el personal deberá cumplir durante el horizonte del plan estratégico y que aborda los recursos económicos, humanos y de equipamiento que se necesitan para realizar la trabajo. [en action plan]

Fuente: Lord, Markert

Plan de implementación

Un plan coherente elaborado por el equipo directivo que integra todo el input de los departamentos para coordinar la consecución de los objetivos generales a través de equipos multide-

partamentales, y que asegura que toda esta actividad se puede cumplir dentro del presupuesto. [en implementation plan]

Fuente: Lord, Markert

Plan director

Organización de las funciones y recursos del museo hacia el logro de un nivel deseado de efectividad, a menudo revisando todos los aspectos de la institución y proyectando los requerimientos de espacio adicionales, de personal o de finanzas, así como los medios necesarios para obtenerlos. [en master plan]

Fuente: Lord, Markert

Plan estratégico

Plan que recoge de manera detallada y sistematizada los objetivos de una organización, las políticas y las actuaciones previstas para alcanzarlos en un plazo determinado, y los sistemas e instrumentos de control correspondientes. [en strategic plan]

Fuente: Termcat

Planificación estratégica

Proceso consistente en establecer los objetivos de una organización, las políticas y las actuaciones previstas para alcanzarlos en un plazo determinado, y los sistemas y los instrumentos de control correspondientes. Suele concretarse en un plan estratégico. [en strategic planning]

Fuente: Termcat

Política

Una declaración del compromiso del museo a su misión, mandato, y propósitos en relación con una función museística concreta (por ejemplo la política de colecciones, de conservación, de seguridad, de exposiciones, de investigación y de interpretación, entre otras) y al logro de niveles de calidad específicos en el cumplimiento de este compromiso. [en policy]

Fuente: Lord, Markert

Política de colecciones

El documento de referencia fundamental que gobierna el alcance y los límites de las coleccio-

nes que se propone tener el museo, así como los criterios y los estándares para su adquisición, documentación, preservación, seguridad y gestión. [en collection policy]

Fuente: Lord, Markert

Presupuesto

Un plan que asigna dinero para alcanzar los objetivos del museo. [en budget]

Fuente: Lord, Markert

Programa

Conjunto de tareas organizadas para alcanzar unos resultados previstos, que incluye los medios necesarios, la adjudicación de responsabilidades y los plazos que hay que cumplir. [en program]

Fuente: Termcat

Punto débil

Factor interno de una organización que puede limitar la buena marcha y la capacidad de actuar o de conseguir beneficios. Es uno de los factores integrantes de la matriz DAFO. [en weakness]

Fuente: Termcat

Punto fuerte

Factor interno de una organización que puede facilitar la obtención de buenos resultados o convertirse en una ventaja competitiva. Es uno de los factores integrantes de la matriz DAFO. [en strengt]

Fuente: Termcat

Realimentación (o retroacción)

También se puede denominar retroacción. Modificación de los objetivos, estrategias o tareas de una organización de acuerdo con los resultados obtenidos, a fin de lograr de modo más eficiente las metas establecidas. [en feedback]

Fuente: Termcat

Rendimiento de cuentas

Acción de una persona o una organización de dar explicaciones de las acciones de las que es

responsable ante el órgano de gobierno correspondiente, la autoridad competente o las partes interesadas.

Fuente: Termcat

Responsable

Persona que garantiza la realización de una tarea. [*en responsible*]

Fuente: Termcat

Tareas

Los pasos concretos, o acciones, que hay que tomar para alcanzar un objetivo. [*en tasks*]

Nota: Los términos *tarea*, *acción*, *actuación*, *actividad* y *proceso* se utilizan a menudo como sinónimos para designar este concepto. En algunos planes estratégicos, sin embargo, acción o actuación se asocian con un grupo de actividades; *actividad* se entiende como conjunto de tareas, y *tarea*, como unidad fundamental de la actividad.

Fuente: Lord, Markert / Termcat

Temas críticos (o temas clave)

En el proceso de planificación estratégica se identifican los temas o los problemas fundamentales que el museo debe afrontar para convertirse en una institución más efectiva y exitosa. Cuando se aborden, pondrán el museo en el buen camino. [*en critical issues, key issues*]

Fuente: Lord, Markert

Unidad de acción estratégica

También se puede denominar área clave. Cualquiera de las tareas a las que se dedica una organización que tienen una misma meta. [*fr* unité d'action stratégique]

Fuente: Termcat

Ventaja competitiva

Factor que da preferencia a una organización en una tarea concreta respecto de sus competidores. La ventaja competitiva puede residir en la calidad, el precio de los productos, la imagen de marca, el sistema de distribución, la tecnología,

los recursos humanos, etcétera. [*en competitive advantage*]

Fuente: Termcat

Visión

Representación de la situación ideal a la que aspira a llegar en el futuro una organización, que se utiliza como instrumento de la planificación estratégica. Expresa el impacto que el museo quisiera tener. [*en vision*]

Fuente: Termcat / Lord, Markert

Fuentes para la construcción del glosario

Community of interest. Artículo de la Wikipedia. <https://en.wikipedia.org/wiki/Community_of_interest>.

HICIRA (Project). (2005). *Heritage Interpretation Centres: The Hicira Handbook*. Barcelona: Diputació de Barcelona.

Lord, G. D.; Markert, K. (2007). *The Manual of Strategic Planning for Museums*. Lanham, MD: Altamira Press.

TERMCAT, Centre de Terminologia. *Vocabulari de la planificació estratègica* [en línea]. Barcelona: TERMCAT, Centre de Terminologia, cop. 2005. (Diccionaris en Línea)

<http://www.termcat.cat/ca/Diccionaris_En_Linia/35/>

Última actualización: 10-03-2019

— *Vocabulari de la responsabilitat social* [en línea]. Barcelona: TERMCAT, Centre de Terminologia, cop. 2014. (Diccionaris en Línea)

<<https://www.termcat.cat/ca/diccionaris-en-linia/175>>

Última actualización: 25-10-2019



La planificació estratègica aplicada als museus és una metodologia de treball per repensar-los, replantejar-los i saber cap a on volen anar. Tot i que ja fa uns quants anys que s'hi treballa i un cert nombre de museus catalans han fet plans estratègics, no hi havia encara textos de referència en català elaborats tenint en compte aquestes experiències.

Aquest manual vol ser una eina útil per als professionals dels museus i del patrimoni cultural. Els autors expliquen als capítols del llibre tots els aspectes de l'elaboració d'un pla estratègic d'un museu, com es planifica un projecte, com els públics han de formar part de la planificació estratègica i com abordar l'estratègia digital del museu. També s'inclouen casos de bones pràctiques en la planificació estratègica, així com un glossari complet. Els diferents apartats tenen una marcada vessant aplicada, amb nombroses indicacions pràctiques.

Amb el suport:



Generalitat de Catalunya
Departament de Cultura