



# Una nueva organización para los museos participativos

Macarena Cuenca  
Universidad de Deusto

*1 de diciembre de 2021*

# Trayectoria en proyectos europeos de desarrollo de públicos

2013 2014 2015 2016 2017 2018 2019 2020 2021 2022



aedepte.



Lifelong Learning



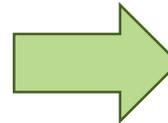
Tender DG Culture



CONNECT



Erasmus +



Postgrado: *Experto en Estrategia de Públicos*

PUBLICUM  
PÚBLICOS EN TRANSFORMACIÓN



Ministerio de Ciencia e Innovación

aedepte+



Creative Europe

THE CYCLE



Creative Europe

# EXPERTO EN ESTRATEGIA DE PÚBLICOS

CAMPUS MADRID

*Plazo de solicitud de matrícula abierto hasta el 17 de diciembre*

Apellidos

\* Tu email



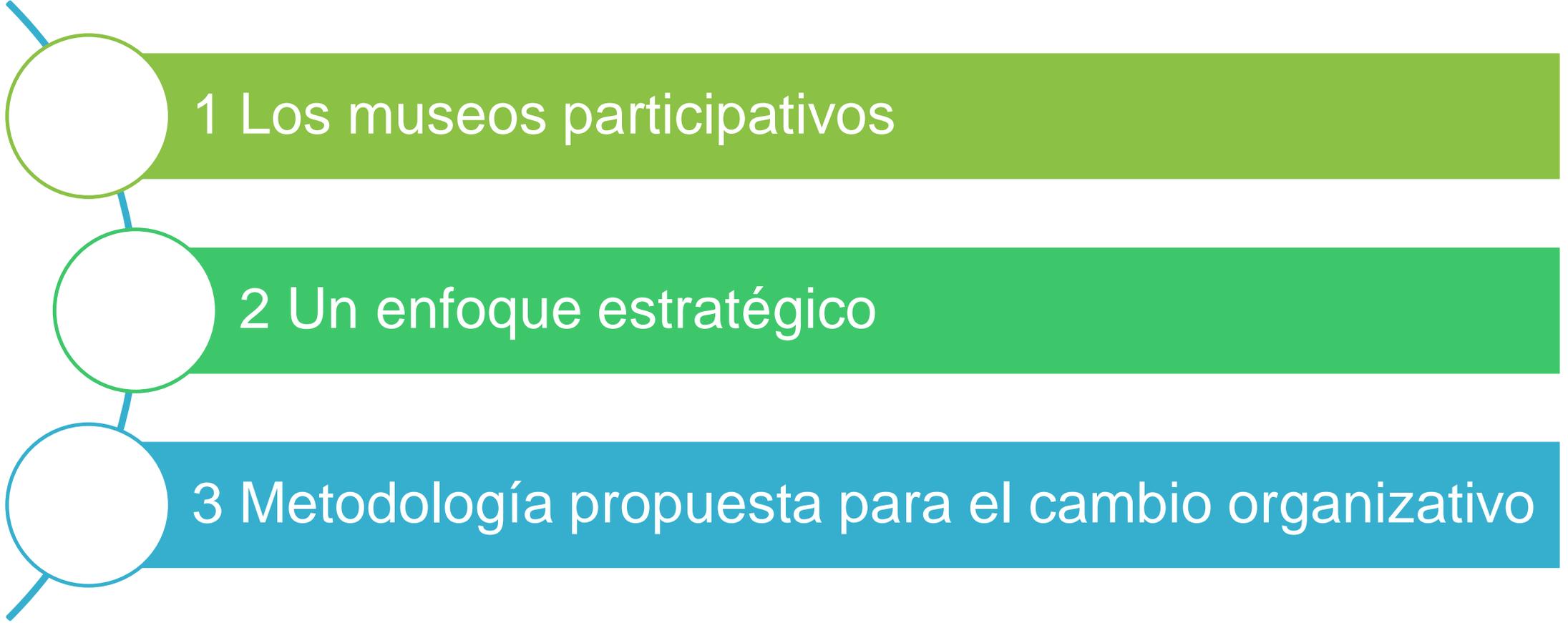
## Referencia:

Cuenca-Amigo, M. y Makua, A. (2018). Cómo situar al público en el centro de tu gestión. Guía para implantar un enfoque de desarrollo de audiencias en las organizaciones culturales. *Deusto Social Impact Briefings*, 3.

El volumen contiene la guía tanto en español y en inglés.

Te la puedes descargar directamente en el siguiente [link](#)

# Contenido

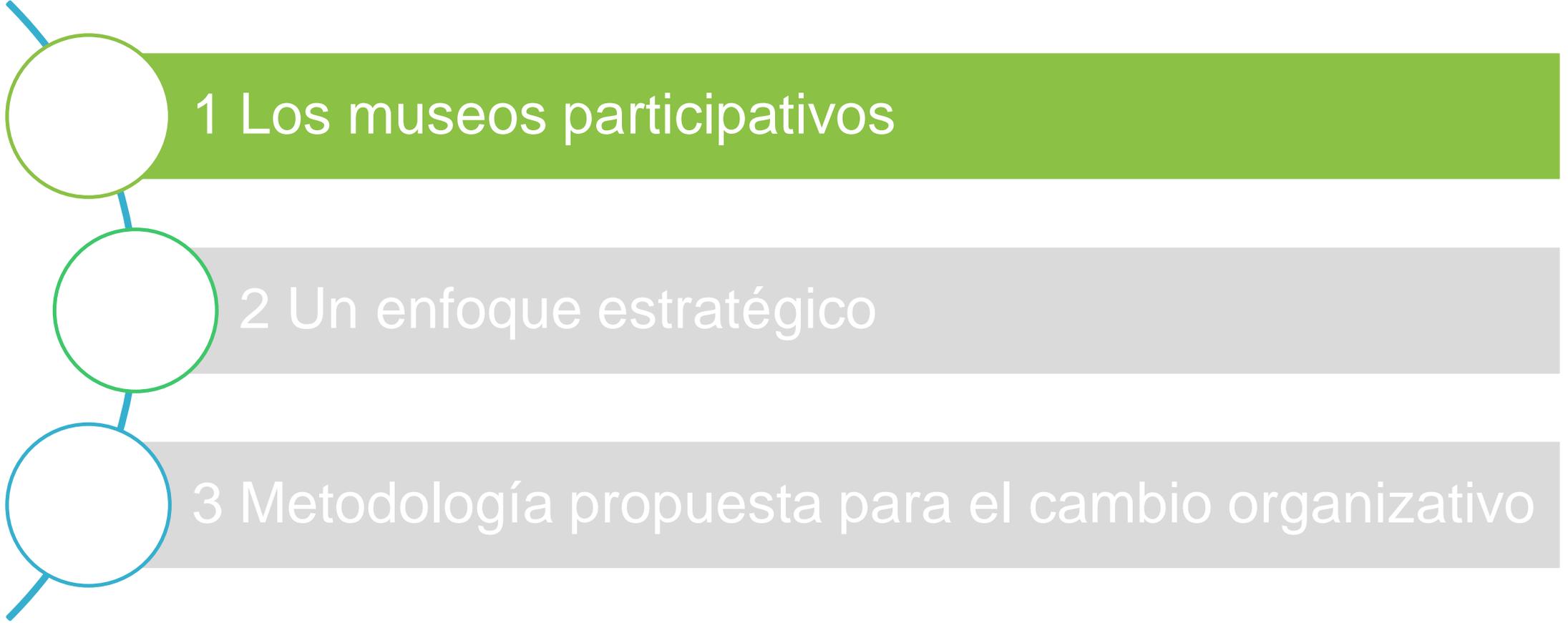


1 Los museos participativos

2 Un enfoque estratégico

3 Metodología propuesta para el cambio organizativo

# Contenido



1 Los museos participativos

2 Un enfoque estratégico

3 Metodología propuesta para el cambio organizativo

# La participación en el museo

***PARTICIPACIÓN*** → concepto clave dentro del proceso de reinención del museo.

En el ámbito museístico se tiende a hablar de un «***museo participativo***».

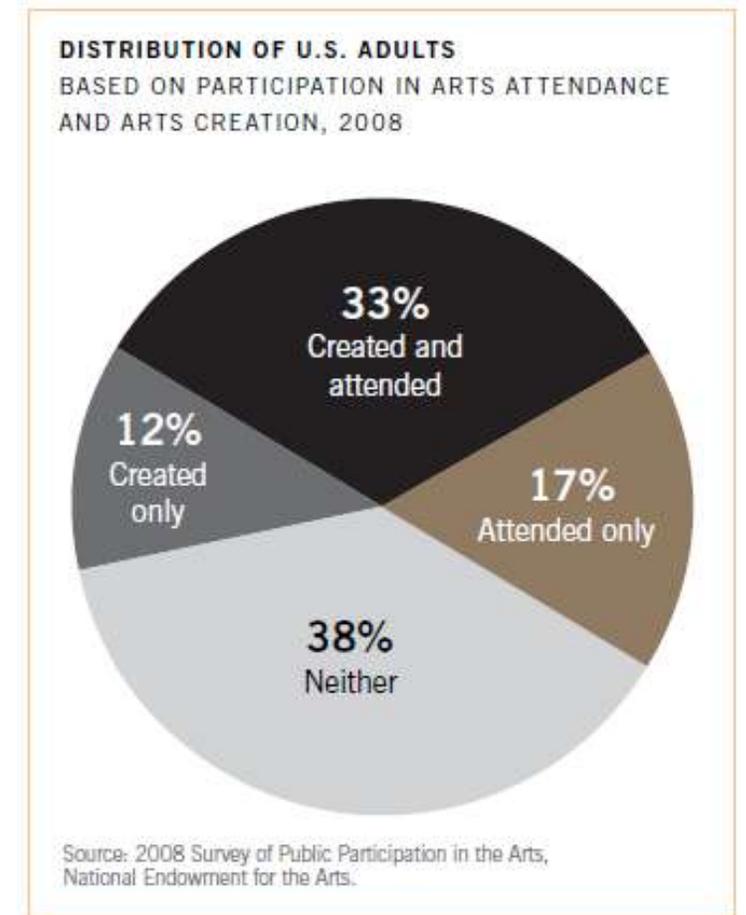
Este fenómeno forma parte de una realidad más amplia, de una economía participativa.

La ***tecnología*** como palanca de cambio.

# Relación entre asistencia y participación

Cada vez hay más datos que ilustran la interconexión entre la práctica artística participativa y la asistencia a eventos en vivo:

- los participantes activos tienen más probabilidades de formar parte del público
- mayores niveles de anticipación + mayor impacto
- Los programas artísticos participativos pueden ser un punto de entrada para públicos jóvenes y diversos



Brown, A., Novak, J. y Gilbride, S. (2011). *Getting In On the Act. How arts groups are creating opportunities for active participation*. San Francisco: The James Irvine Foundation / Wolfbrown.

# THE AUDIENCE INVOLVEMENT SPECTRUM

## RECEPTIVE



### SPECTATING

Spectating is fundamentally an act of receiving a finished artistic product. It is therefore outside the realm of participatory arts practice.



### ENHANCED ENGAGEMENT

Educational or “enrichment” programs may activate the creative mind, but for the most part do not involve creative expression on the part of the audience member.

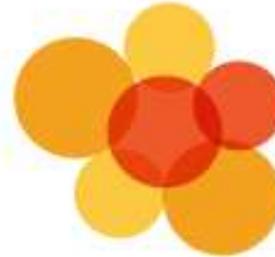
## PARTICIPATORY



### CROWD SOURCING

Audience becomes activated in choosing or contributing towards an artistic product.

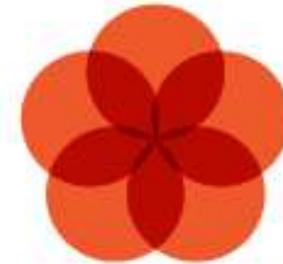
- *Youth mosaics*
- *Photography contests*
- *An opera libretto comprised of Tweets*
- *Virtual choruses*



### CO-CREATION

Audience members contribute something to an artistic experience curated by a professional artist.

- *Participatory theater*
- *Pro/Am concerts*
- *Storytelling events*
- *Participatory public art*



### AUDIENCE-AS-ARTIST

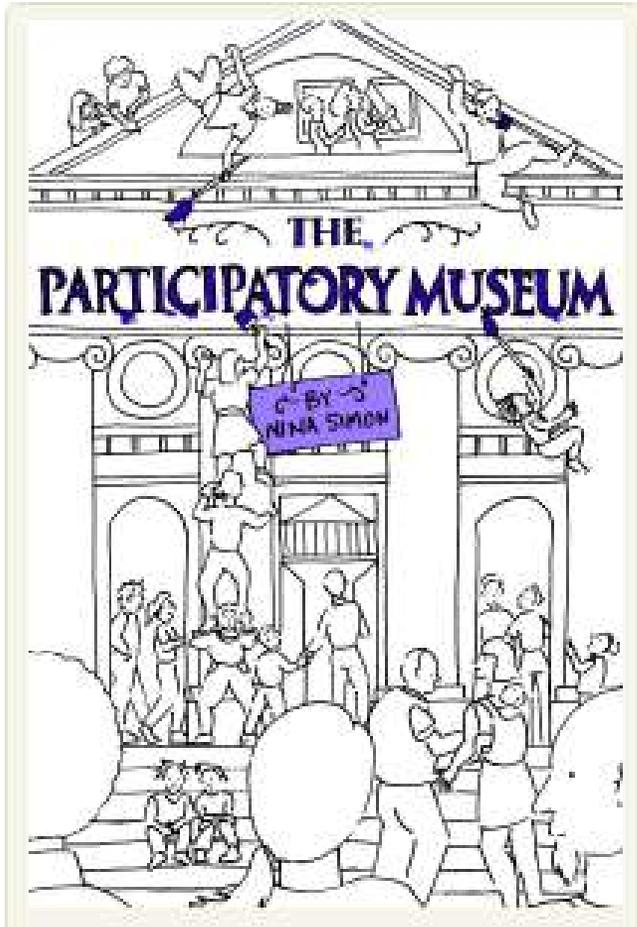
Audience members substantially take control of the artistic experience; focus shifts from the product to the process of creation.

- *Public dances*
- *Community drawing contests*

## PARTICIPANT'S LEVEL OF CREATIVE CONTROL

CURATORIAL  
INTERPRETIVE  
INVENTIVE

# Formas de participación en la experiencia del museo



Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Santa Cruz, California: Museum 2.0.

## Contribución

los visitantes proporcionan objetos, acciones o ideas limitadas y específicas a un proceso institucionalmente controlado.

## Colaboración

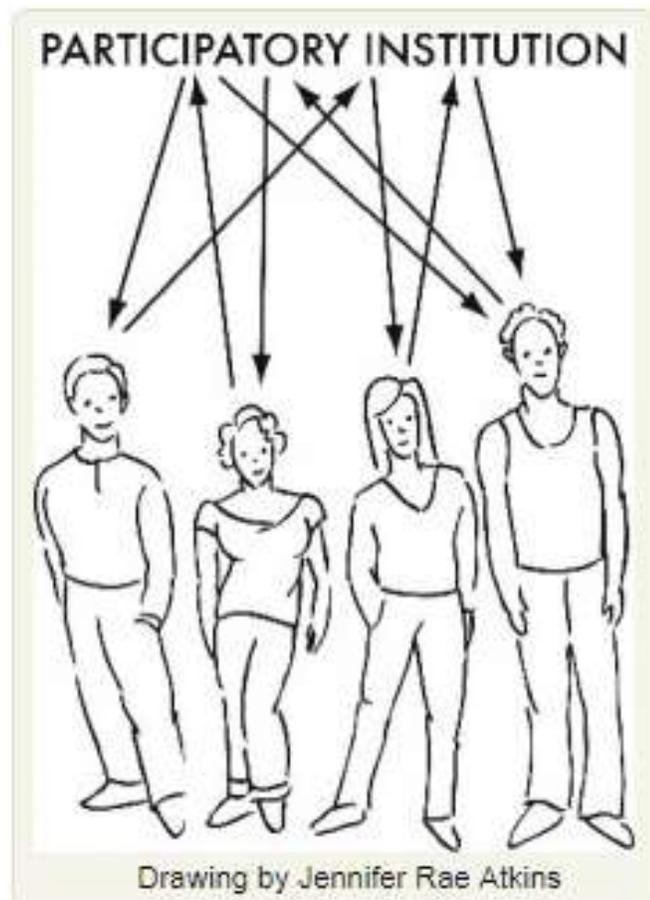
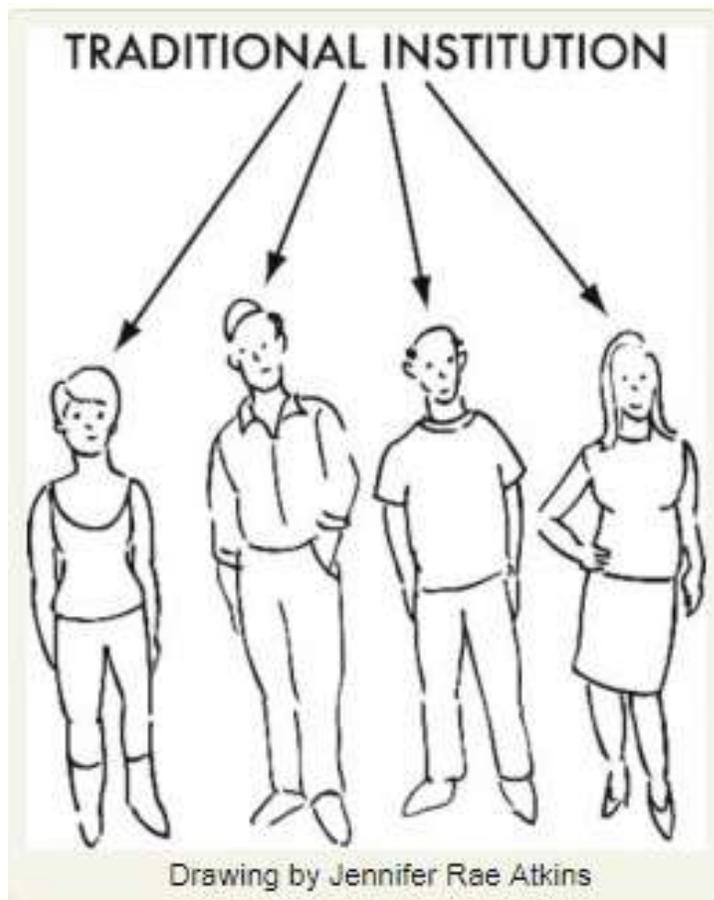
se invita a los visitantes a ejercer como socios activos en la creación de un proyecto originado en última instancia por el museo.

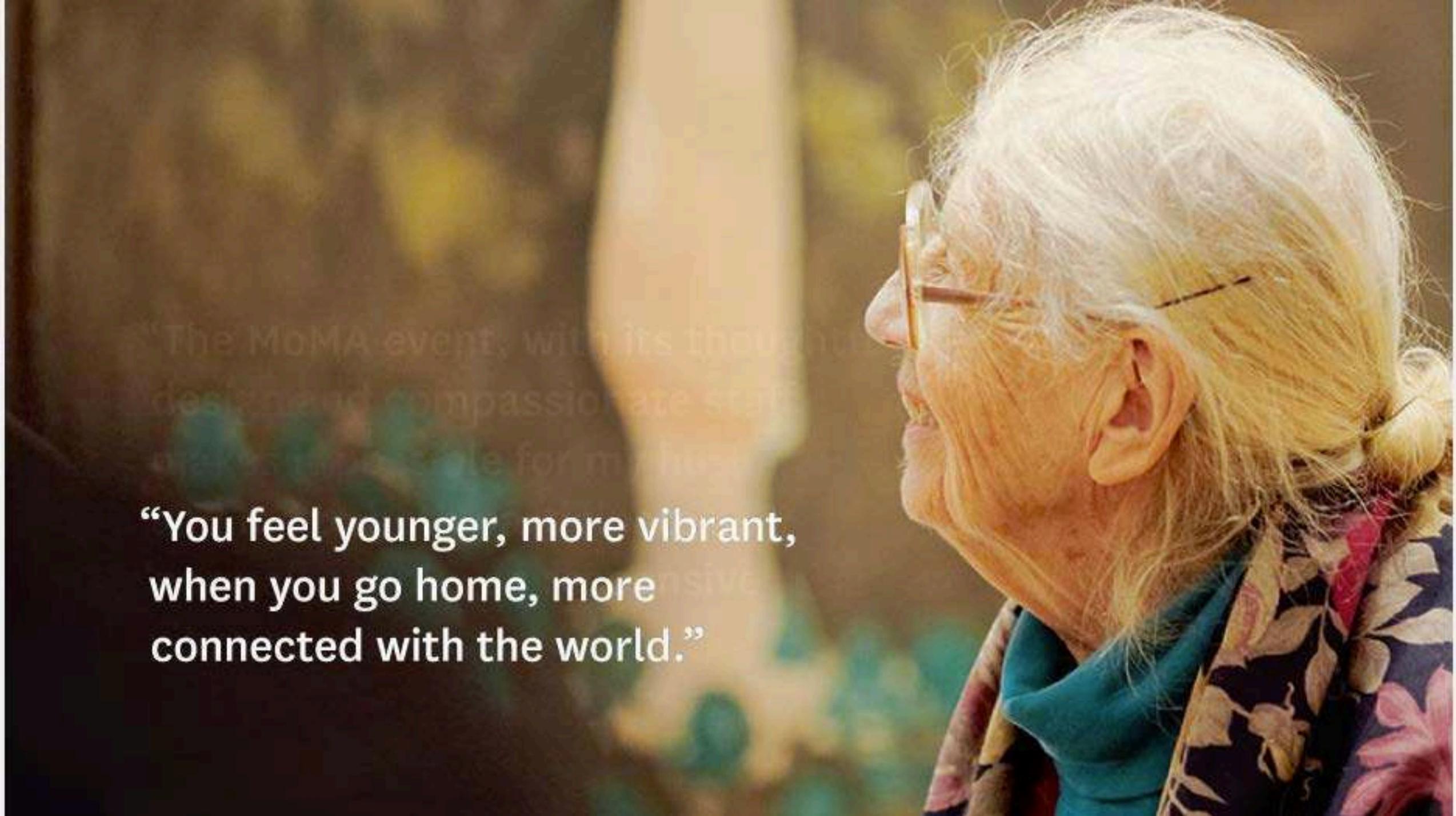
## Co-creación

los visitantes y la institución trabajan juntos desde el principio para definir los objetivos del proyecto y el programa o exposición se genera en función de los intereses y necesidades de la comunidad.

## Hosting

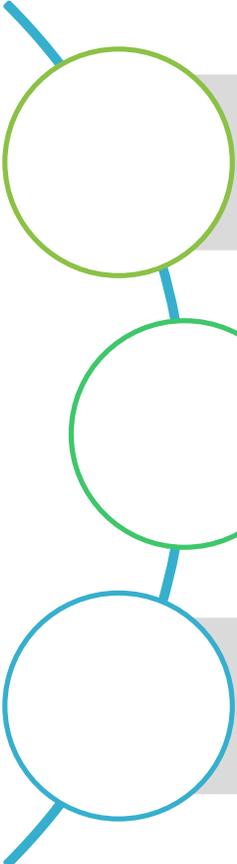
el museo presta algunos de sus servicios y recursos a grupos externos para que los usen como consideren. Se trata de programas o eventos que ellos mismos desarrollan e implementan.





“The MoMA event, with its thoughtful  
dedicated and compassionate staff  
and the care for me, has been  
“You feel younger, more vibrant,  
when you go home, more  
connected with the world.”

# Contenido



1 Los museos participativos

2 Un enfoque estratégico

3 Metodología propuesta para el cambio organizativo

# Hoja de ruta

Propósito estratégico  
Alternativas estratégicas  
Largo plazo

1. Decisiones  
**ESTRATÉGICAS**

Recursos /  
Competencias

2. Decisiones  
**ORGANIZATIVAS**

Acciones  
específicas

3. Decisiones  
**OPERATIVAS**

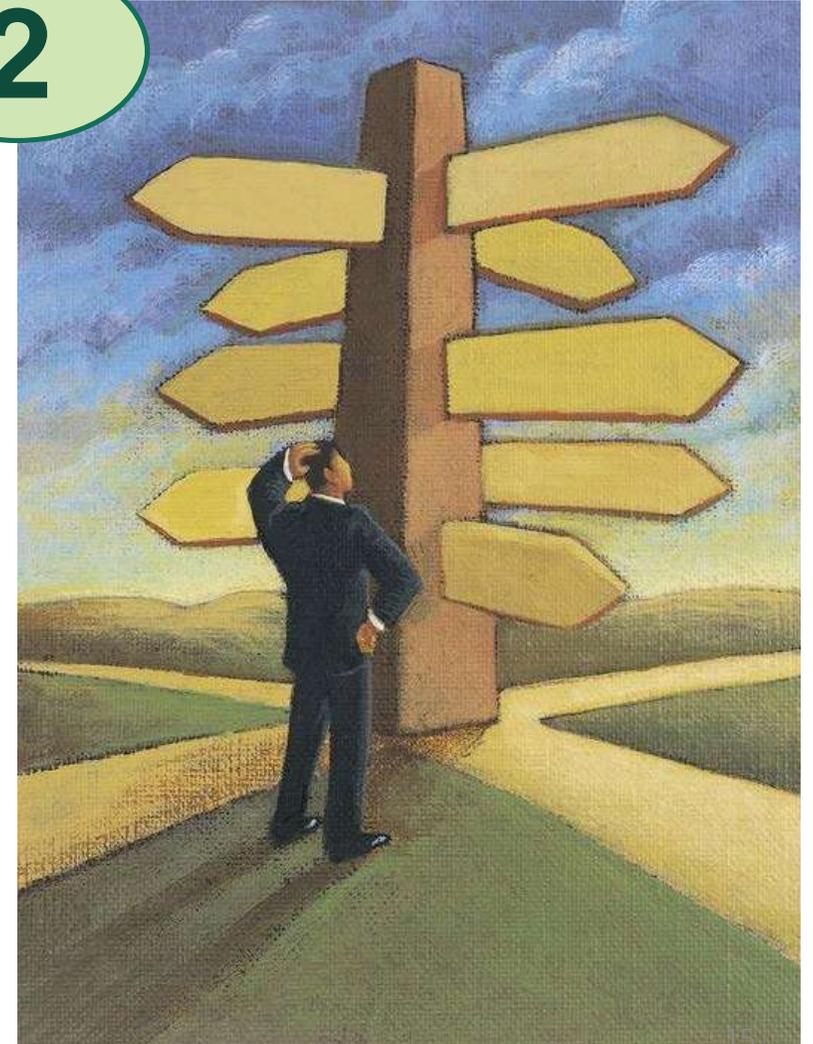
# Decisiones estratégicas

Si no establecemos un tiempo y un espacio para la reflexión estratégica, la inercia organizativa nos llevará a dedicar el 100% de nuestro tiempo a las decisiones del día a día.

1

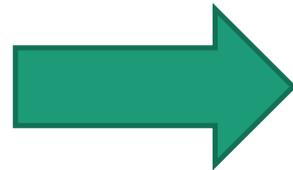


2



- En función de los **objetivos**, seleccionamos las **alternativas estratégicas**, que básicamente estarán relacionadas con:
  - Nuestra **OFERTA**: programación principal y otras actividades
  - El **PÚBLICO** al que nos dirigimos y sus motivaciones de asistencia

**3 objetivos de desarrollo de públicos**



- Profundizar / fidelizar
- Ampliar
- Diversificar

# Estudio sobre buenas prácticas en desarrollo de públicos



<http://engageaudiences.eu/>

## 8 Áreas estratégicas de intervención

Programación

Participación y co-creación del público

Digitalización

Uso de datos

Espacios

Alianzas y colaboraciones

Gestión del cambio organizacional

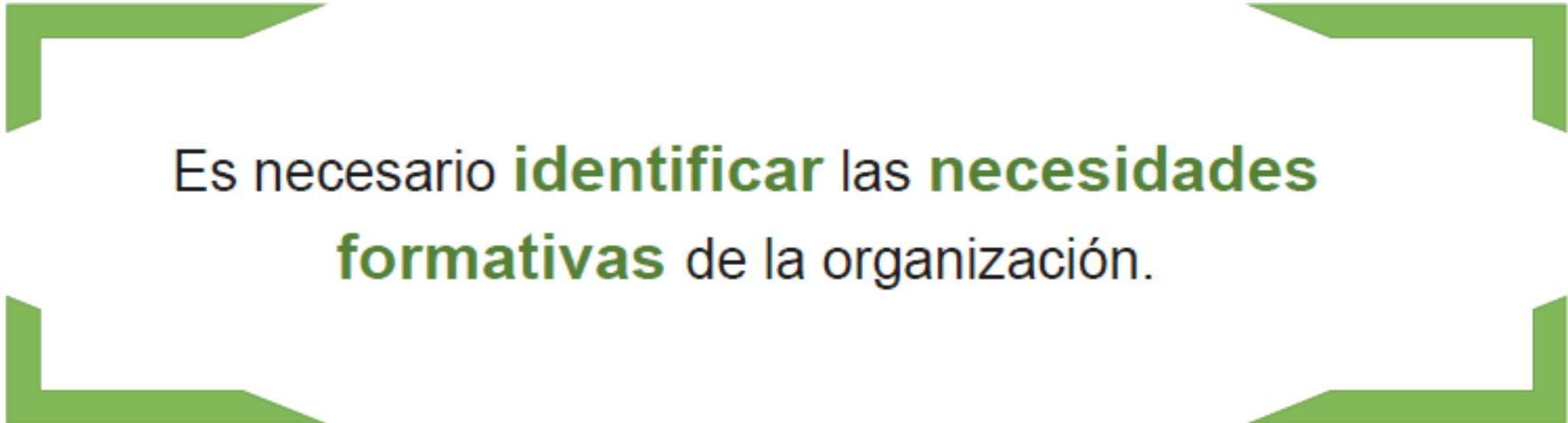
Creación de capacidad

# Decisiones organizativas

Análisis de las capacidades ya existentes y de las necesarias

Cambio de mentalidad

Cambio organizacional



Es necesario **identificar** las **necesidades formativas** de la organización.

# Cambio organizativo

*La adopción de un enfoque centrado en el público implica...*

cambio de **mentalidad** organizativa

nuevas **funciones** y  
(quizás) nuevos puestos

nuevos mecanismos de  
**coordinación**

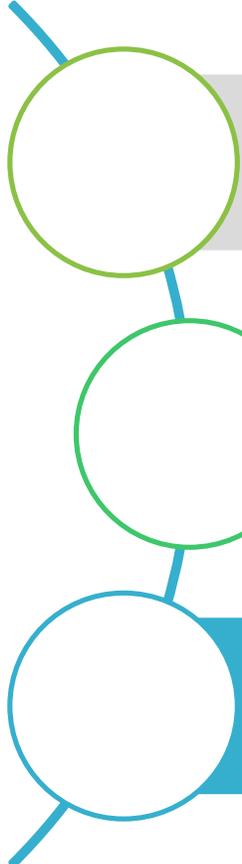


# Decisiones operativas

*¡¡Hora de actuar!!*



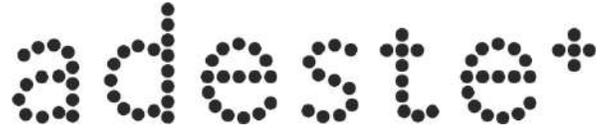
# Contenido



1 Los museos participativos

2 Un enfoque estratégico

3 Metodología propuesta para el cambio organizativo



<https://www.adesteplus.eu>

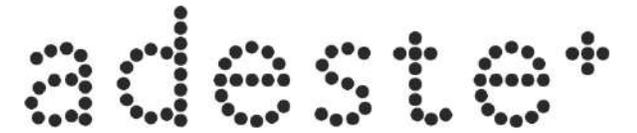
**ADESTE+ is a program for change that encourages audience-centric cultural organizations across Europe.**

**ACED methodology**

Audience-Centred Experience Design

# ACED methodology

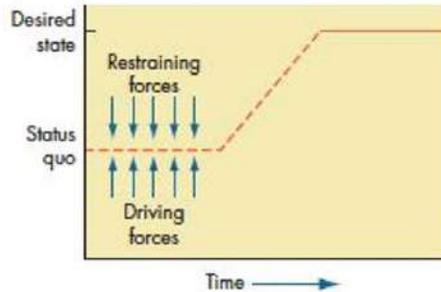
Audience-Centred Experience Design



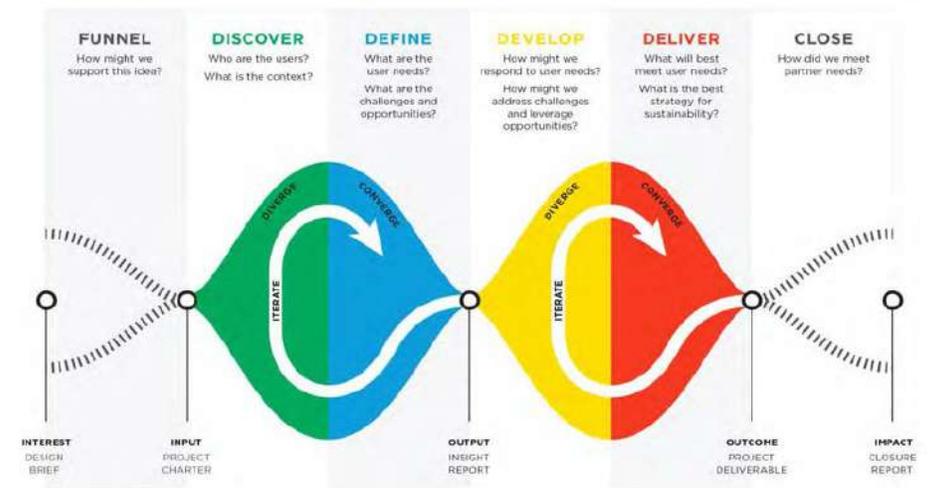
<https://www.adesteplus.eu>

## Lewin's Three-Step Model

adeste+



## the Design Thinking paradigm



Michigan State University Hub for Innovation version of Design Process

# Enfoque de Design Thinking

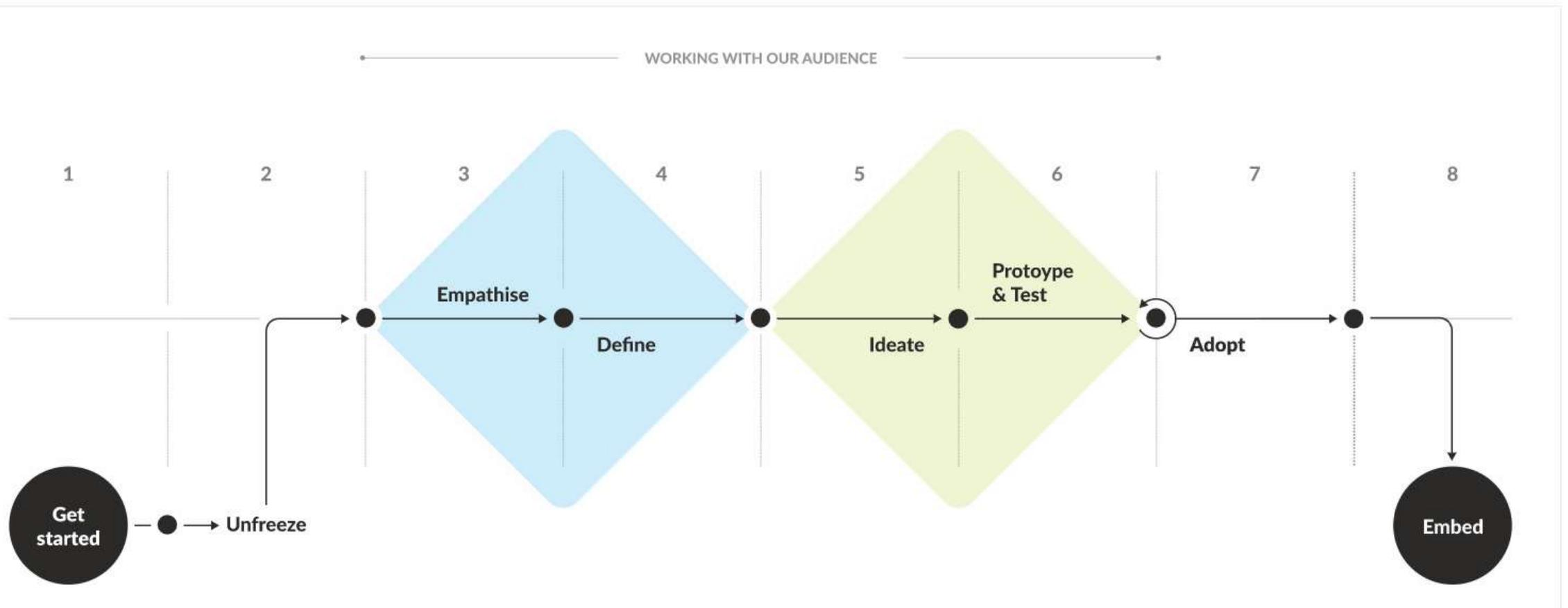
- Centrarse en **objetivos alcanzables**
- Fomentar la asunción de **riesgos** “Fail fast fail cheap”
- Fomentar el **pensamiento no lineal**: divergente / convergente
- Es un proceso **relacional**
- Desafía las creencias establecidas
- Proceso de **reflexión**
- No sustituye, sino que integra otras competencias

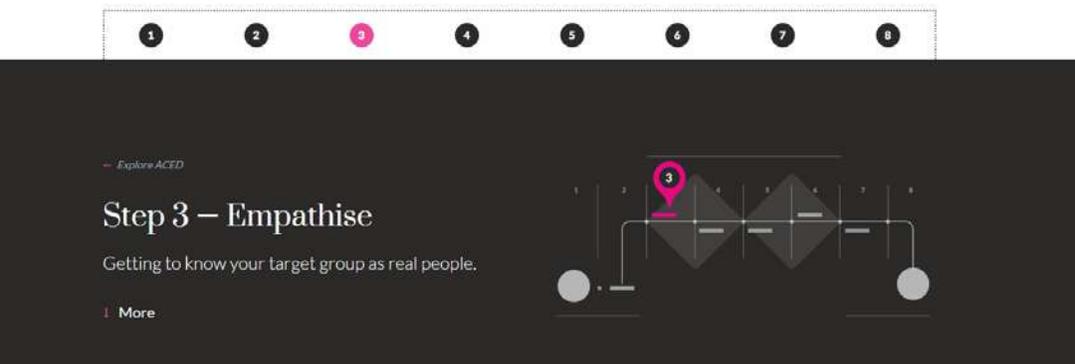
## EXPLORE THE ACED MODEL

ACED is a simple process to help you make better connections with your community and audiences. Follow the steps to design great experiences with and for them.

*Our online blueprint is available!*

<https://aced.mrandmrsok.com/>





**Imaginar no es suficiente;  
necesitamos comprobar...**



# Empatizar es investigar...

El primer paso es empezar a conocer a tu público objetivo.

Utiliza todos los datos e información disponibles, los contactos y las redes que tengas.

La información cuantitativa y cualitativa será útil.

- ¿Dónde vive tu público objetivo, a qué se dedica?
- ¿Qué tamaño tiene el segmento?
- ¿Realmente tienes algo que ofrecer?
- ¿Son reales y están accesibles?

## Sugerencia de Design Thinking:

Se trata de una fase de "pensamiento divergente", en la que se reúnen muchas informaciones y opiniones diferentes sobre tu público objetivo y lo que les importa

# Herramienta: Persona Canvas

Nombre

Descripción

Edad, género, vive en... casad@?, niños?  
educación, trabajo? ocio?, aspecto, pasiones,  
medios de comunicación...



Influencias  
¿Influenciado por? ¿Influye sobre?

Imágenes

Beneficios

¿Qué podría gustarle de nosotros?

Esfuerzos

¿Qué no le gusta de nosotros?  
¿Barreras?

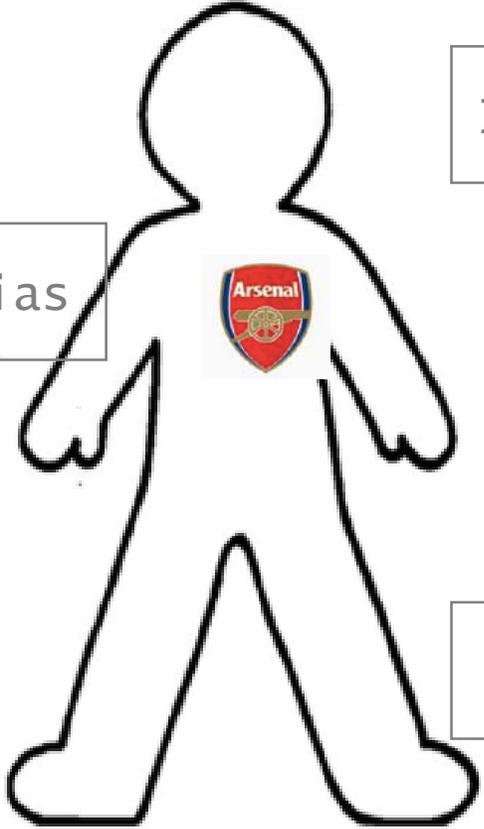
Citas

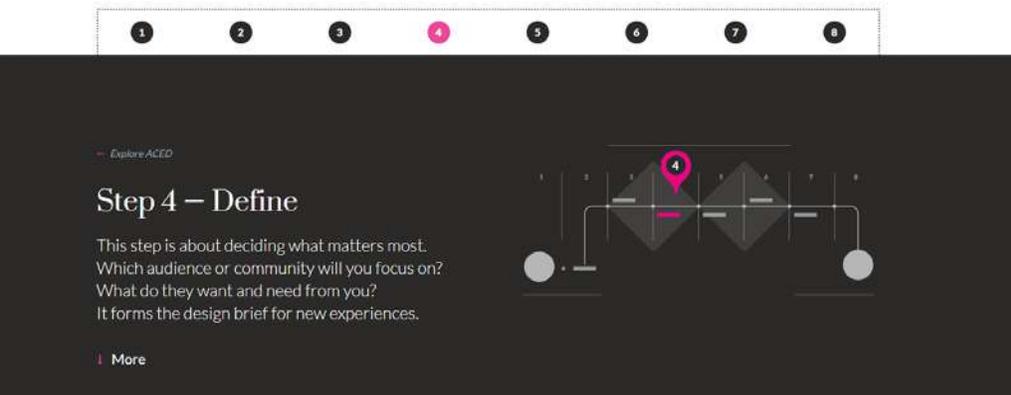
Historias

¿Ej. de interacción?

Describir una experiencia reciente con nosotros/ en algún sitio parecido a nosotros...

¿Cómo podemos ayudar?  
¿Qué necesidad/interés podemos cubrir?  
¿Cómo?





Step 4 – Define

This step is about deciding what matters most. Which audience or community will you focus on? What do they want and need from you? It forms the design brief for new experiences.

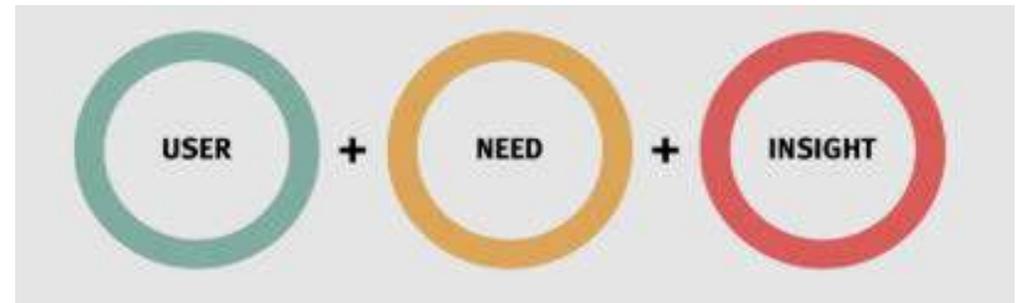
More

***¡Ojo! Los usuarios no siempre saben lo que necesitan...***

*Nuestro trabajo consiste en comprender las necesidades reales de los públicos.*



**Henry Ford**



[El usuario] **desea /necesita**  
[necesidad] **porque /para** [beneficio]

***Captar qué queremos conseguir, no cómo***

MAN

MUSEO ARQUEOLÓGICO NACIONAL

Un ejemplo

# Pasar de esto...

# ...a esto!

Horror!!! Todo el mundo quiere verme a mi!!!



Genial, todos quieren verme! ¿Cómo puedo AYUDAR?

Punto de vista centrado en la organización: un problema de flujo de visitantes



Punto de vista centrado en el público: una oportunidad para mejorar

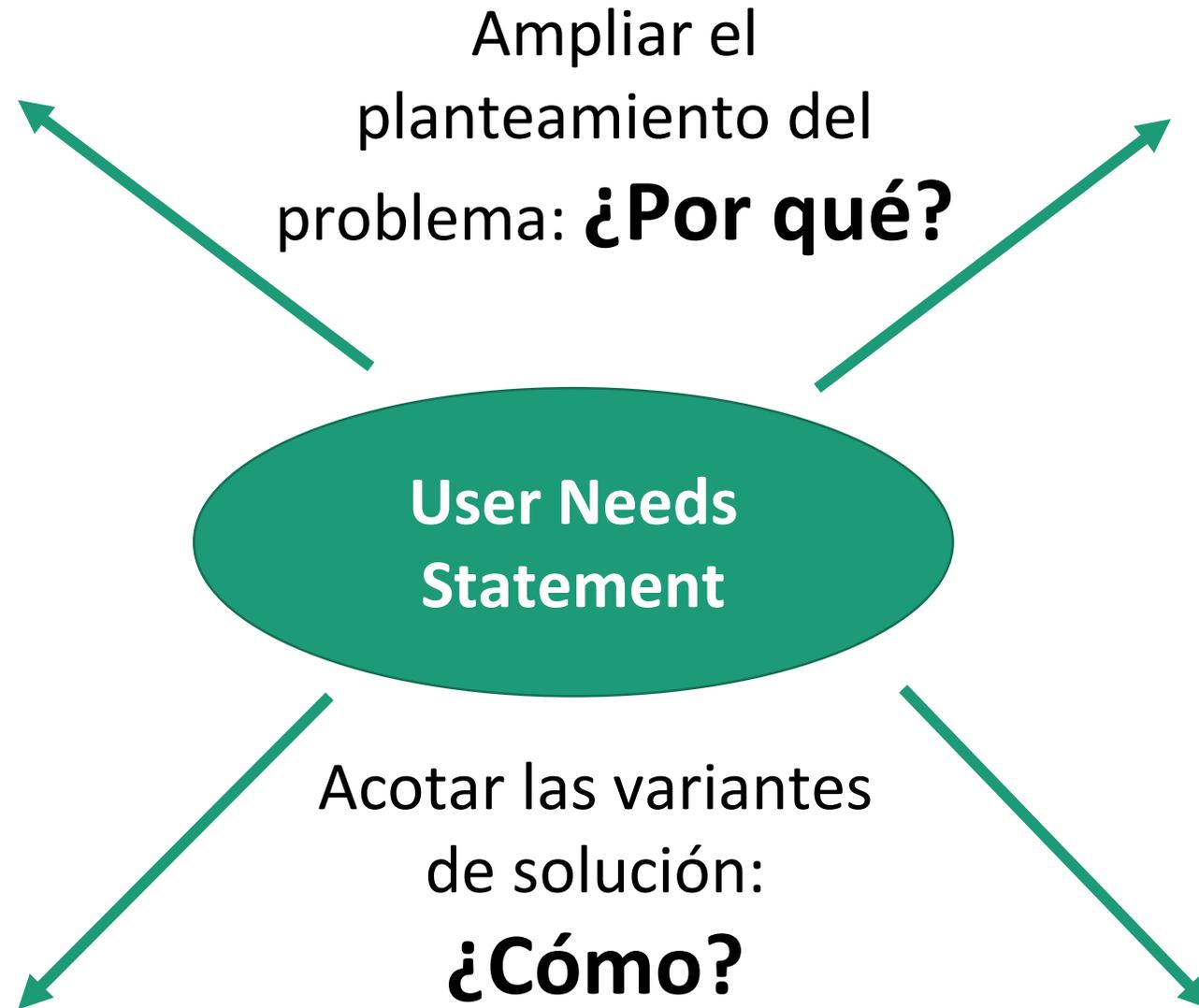
## La definición del foco de acción...

*[Carlos, un profe de 20 niños de 8 años, muy motivado y friki de la historia]*

**necesita** *[mantener el control de su visita al museo sin tener que saltarse las reglas]*

**para** *[tener una experiencia gratificante que merezca el esfuerzo extra]*

# Definir el foco



# Definir el foco

Ampliar el planteamiento del problema: **¿Por qué?**



Acotar las variantes de solución: **¿Cómo?**

*[Carlos, un profe de 20 niños de 8 años, muy motivado y friki de la historia] desea [que sus alumnos tengan una gran visita] para [cumplir sus objetivos educativos]*

*[Carlos, un profe de 20 niños de 8 años, muy motivado y friki de la historia,] necesita [comprobar fácilmente la disponibilidad de las piezas destacadas del museo con antelación] para [hacer coincidir el mejor día posible para la visita con el horario de su clase]*



— Explore ACED

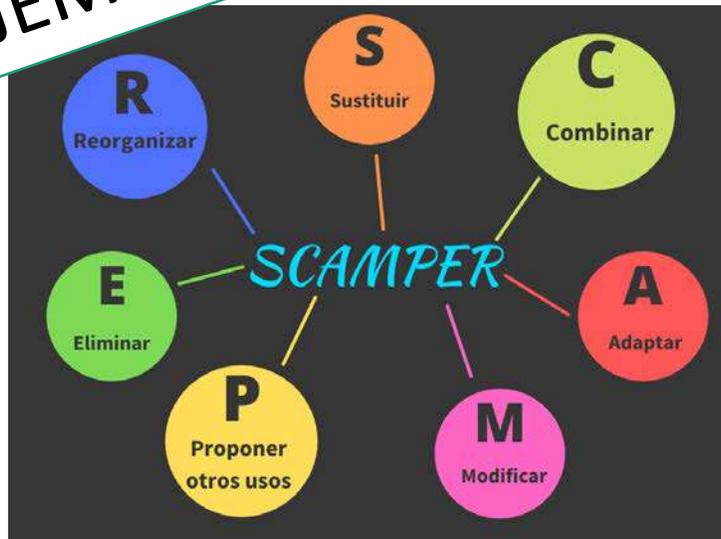
## Step 5 – Ideate

In the previous stage, you focused on the needs of a specific target group as represented by a realistic and well-researched persona and turned this into a design brief. You are now going to generate ideas to answer the brief.

More



## EJEMPLO



# La ideación nos ayudará a...

- Plantear las preguntas correctas e innovar
- **Ir más allá de las soluciones obvias** y aumentar así el potencial de innovación de la solución propuesta.
- **Aglutinar las perspectivas** y los puntos fuertes de los miembros del equipo.
- Descubrir **áreas de innovación inesperadas**.
- Crear **volumen y variedad** en sus opciones de innovación.
- Olvidar las soluciones obvias y llevar al equipo más allá de ellas

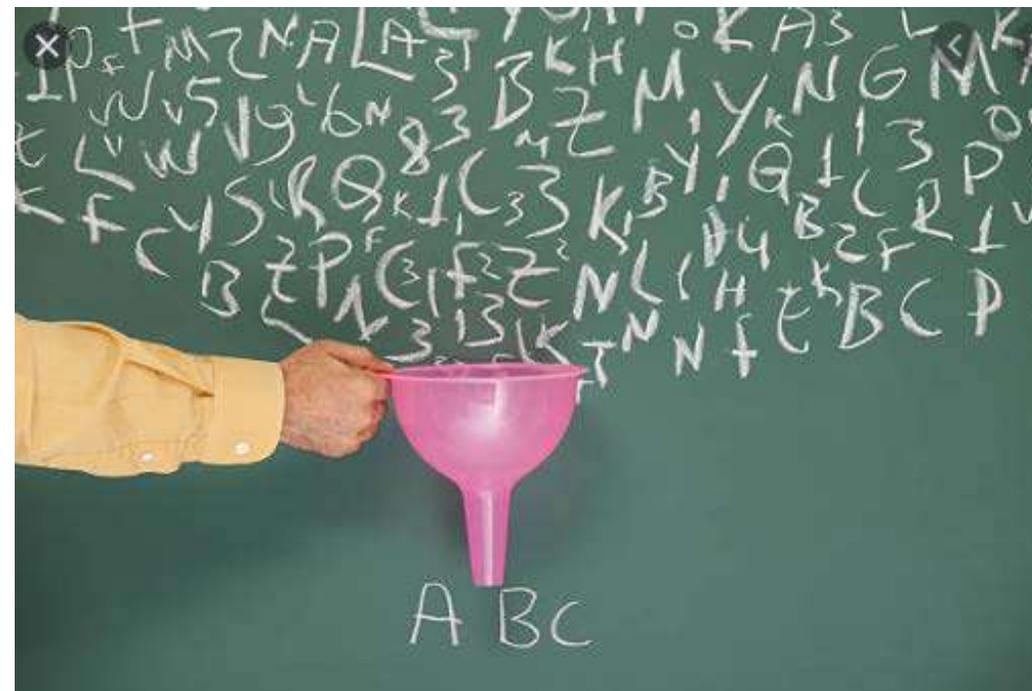
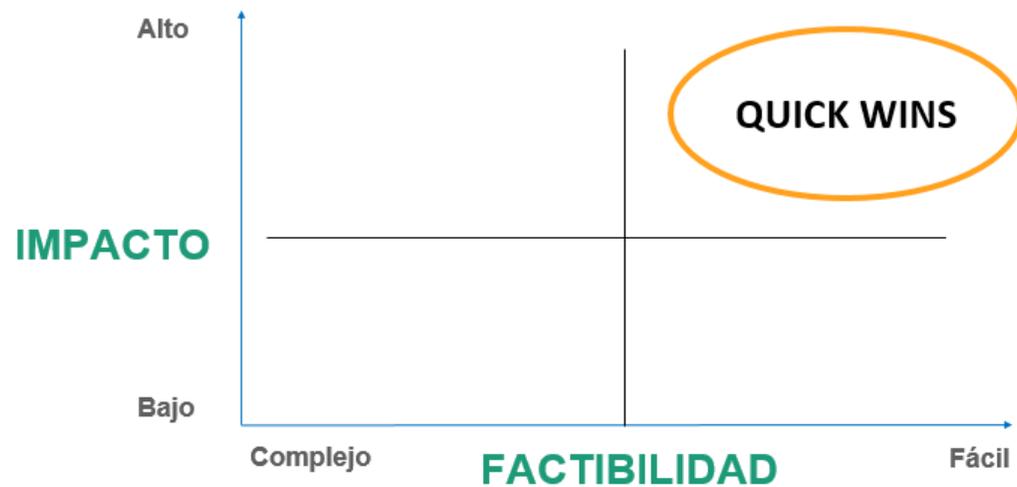
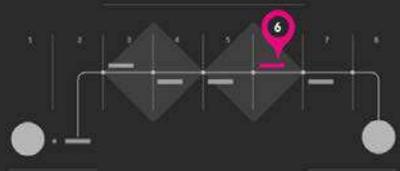


Explore ACED

## Step 6 – Prototype & Test

Putting your best ideas into practice to test and adapt them in the real world.

More

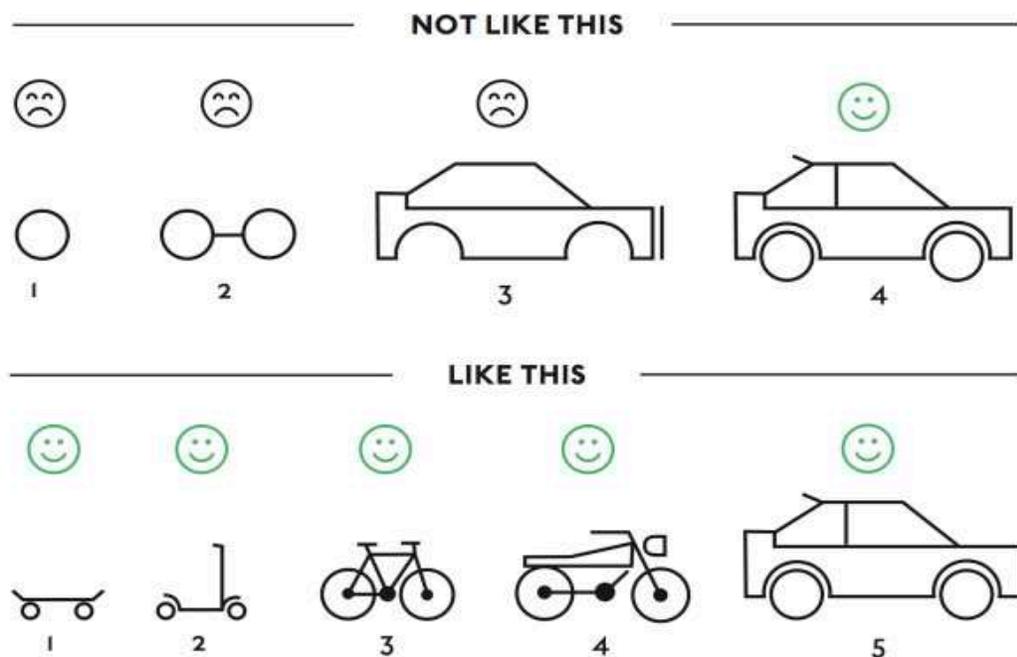


*Identificar (las mejores) ideas para la fase de prototipado*

# Experiencias Mínimas Viables (EMV)

## HOW TO BUILD A

### MINIMUM VIABLE PRODUCT (MVP)



En la era de la rapidez, probablemente hayas oído hablar de los "MVP" o "producto mínimo viable", pero nosotros hablamos de **Experiencias Mínimas Viables** que nuestro público tiene con nosotros. A la hora de desarrollar una MVE, hay que pensar en las formas más sencillas de probar algo primero, y luego construir a partir de ahí: por ejemplo, en un teatro, una maqueta de un folleto, y luego una actuación en scratch. (ADESTE+)

Con el enfoque del producto mínimo viable, cada paso del proceso da como resultado un objetivo completado. Las iteraciones se basan en los logros anteriores y los mejoran.

# Construyendo el prototipo (EMV)

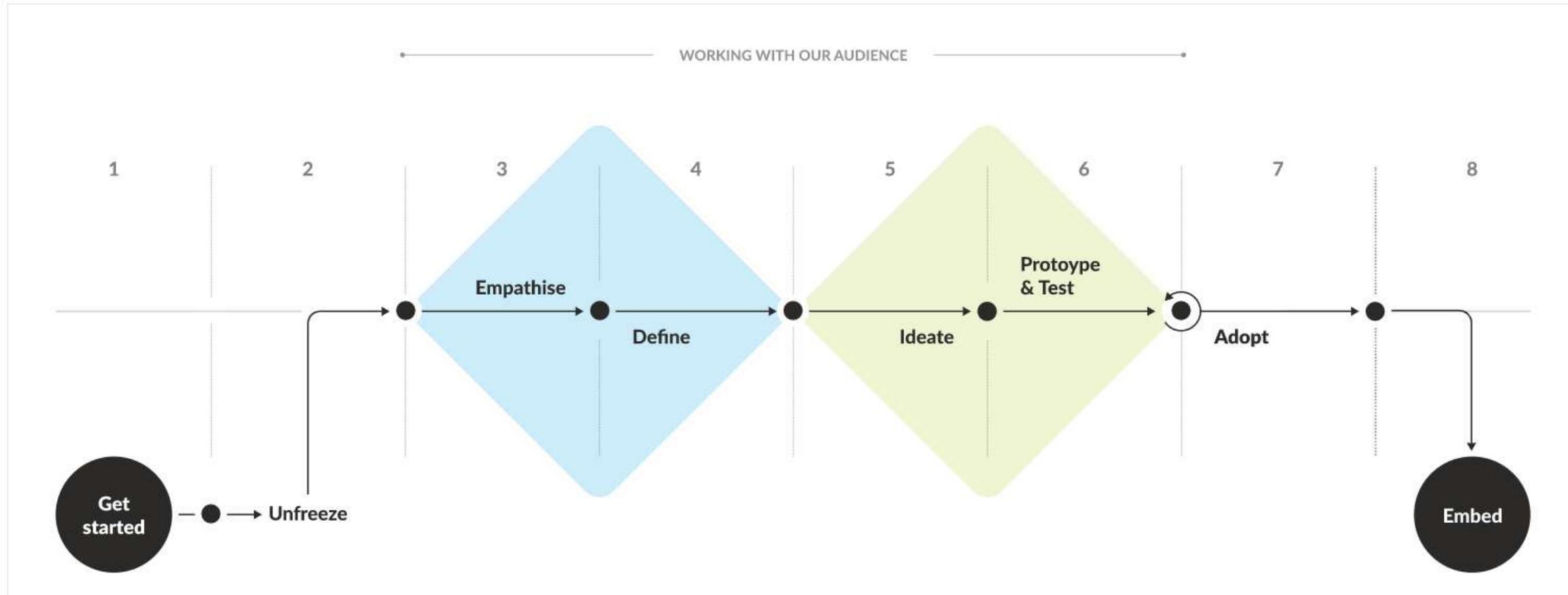
- ¿Cuándo?
- ¿Con quién?
- ¿Con qué recursos (económicos, materiales)?
- ¿En qué espacios?
- ¿Cómo lo evaluamos?

Sea cual sea tu prototipo, **asegúrate de desarrollar un buen plan para probarlo.**

¿Qué estás intentando aprender?

¿Cómo obtendrás un feedback?







¡¡ Muchas gracias!!

Macarena Cuenca  
[macarena.cuenca@deusto.es](mailto:macarena.cuenca@deusto.es)  
Universidad de Deusto