

Cultura y Desarrollo Local:
Maximizar el Impacto

UNA GUÍA PARA GOBIERNOS LOCALES, COMUNIDADES Y MUSEOS



ORGANIZACIÓN PARA LA COOPERACIÓN Y EL DESARROLLO ECONÓMICOS (OCDE)

La OCDE es una organización multidisciplinaria e intergubernamental de 36 países miembros, que trabaja con un número cada vez mayor de países no miembros de todas las regiones del mundo. La misión principal de la Organización actualmente es ayudar a los gobiernos a trabajar conjuntamente para conseguir una economía global más fuerte, más limpia y más justa. A través de una red de 250 comités y grupos de trabajo especializados, la OCDE ofrece a los gobiernos la posibilidad de comparar experiencias políticas, buscar respuestas a problemas comunes, identificar buenas prácticas y coordinar políticas nacionales e internacionales. Más información en: <http://www.oecd.org>.

EL CONSEJO INTERNACIONAL DE MUSEOS (ICOM)

El ICOM es una organización no gubernamental de museos y profesionales de los museos de todo el mundo. Como parte de su misión de servicio público, la finalidad del ICOM es conservar, preservar y transmitir el patrimonio natural y cultural mundial, presente y futuro, material e inmaterial. A través de su red, formada por más de 40.600 miembros de 138 países y territorios, el ICOM es líder en el establecimiento de normas profesionales y deontológicas para las actividades de los museos, principalmente a través de la Definición de Museo del ICOM y el Código de Deontología para los Museos. Como asociación internacional de expertos, el ICOM hace recomendaciones sobre cuestiones relacionadas con el patrimonio cultural, promueve el papel social de los museos y el desarrollo de capacidades de los profesionales de todo el mundo a través de seminarios y talleres educativos, publicaciones y directrices. La red del ICOM desempeña un papel fundamental en la creación e intercambio de información científica a nivel internacional de forma inclusiva. Con un estatus consultivo en el Consejo Económico y Social de las Naciones Unidas (ECOSOC) y como miembro fundador del Escudo Azul y editor de las Listas Rojas para combatir el tráfico ilícito, el ICOM es un foro diplomático y un centro de reflexión que da respuesta a los desafíos a los que se enfrentan actualmente los museos. Más información en: <https://icom.museum>.

© OCDE/ICOM 2019

Este documento se publica bajo la responsabilidad de la OCDE y el ICOM. Las opiniones expresadas y los argumentos utilizados en el mismo no reflejan necesariamente el punto de vista oficial de los miembros de la OCDE ni del ICOM.

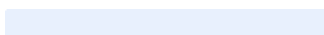
La publicación de este artículo ha sido autorizada por Lamia Kamal-Chaoui, directora del Centro de Emprendimiento, PYMES, Regiones y Ciudades de la OCDE.

Tanto este documento, como cualquier dato estadístico y cualquier mapa que se incluya en él, se entenderán sin perjuicio respecto al estatus o la soberanía de cualquier territorio, a la limitación de fronteras y límites internacionales, ni al nombre de cualquier territorio, ciudad o área.

Usted puede copiar, descargar o imprimir los contenidos de la OCDE para su propio uso y puede incluir extractos de publicaciones, bases de datos y productos multimedia de la OCDE en sus propios documentos, presentaciones, blogs, sitios web y material docentes, siempre y cuando se dé el adecuado reconocimiento a la OCDE como fuente y propietario del copyright. Toda solicitud para uso público o comercial y derechos de traducción deberá dirigirse a rights@oecd.org.

Cultura y Desarrollo Local:
Maximizar el Impacto

UNA GUÍA PARA GOBIERNOS LOCALES, COMUNIDADES Y MUSEOS



Prefacio

Es un placer para nosotros presentar “Cultura y desarrollo local: maximizar el impacto – Una guía para gobiernos locales, comunidades y museos”, un proyecto desarrollado conjuntamente por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) y el Consejo Internacional de Museos (ICOM). La Guía actuará como hoja de ruta para que gobiernos locales, comunidades y museos puedan definir una agenda conjunta de desarrollo local que promueva un futuro más sostenible a través de la movilización del poder transformador de la cultura.

La cultura ocupa un lugar cada vez más importante en la agenda de las ciudades y regiones de la OCDE, por derecho propio y como parte de los esfuerzos para lograr un crecimiento inclusivo. La OCDE ha trabajado durante años para generar datos y pruebas sobre los vínculos entre la cultura y el desarrollo local, la creación de empleo, el turismo y la inclusión social. El objetivo de este trabajo es ayudar a los dirigentes políticos, tanto a nivel local como nacional, a diseñar estrategias de desarrollo local que impulsen la cultura y se dirijan de forma efectiva a conseguir inversiones públicas.

Los museos abordan distintos asuntos sociales contemporáneos a través de sus múltiples actividades. Al reforzar la creatividad, el sentimiento de pertenencia y la participación cívica, los museos pueden contribuir a la economía, al capital social y al bienestar de una comunidad local.

En la última década el ICOM ha fortalecido sus lazos con organizaciones intergubernamentales de alto nivel para promover el rol de los museos en la sociedad contemporánea. Esta Guía se basa también en el trabajo realizado por el ICOM en la “Recomendación de la UNESCO de 2015 relativa a la protección y promoción de los museos y colecciones, su diversidad y su función en la sociedad”, en la que se sugieren medidas concretas para fortalecer la colaboración entre gobiernos locales y museos, garantizando así que estos últimos sigan teniendo un papel importante en las agendas locales. Con esto en mente, el ICOM y la OCDE decidieron aunar fuerzas para producir conjuntamente una Guía que presentara un marco estructurado que ayude a los gobiernos locales, comunidades y museos a trabajar mejor juntos para lograr un mayor impacto social y económico del patrimonio cultural.

Estamos seguros de que esta Guía contribuirá a elevar el perfil y el potencial de los museos y las instituciones patrimoniales para el desarrollo local y establecerá incentivos para desarrollar mejores políticas. El ICOM y la OCDE continuarán ampliando el alcance de este trabajo en el futuro gracias a la participación de museos y gobiernos locales de todo el mundo. Invitamos a museos, comunidades y gobiernos locales a considerar esta Guía como un marco de desarrollo de capacidades, promoción y evaluación, así como un vehículo para reforzar la eficacia de su implicación y cooperación a escala local.



Lamia KAMAL-CHAOUI

Directora, Centro de Emprendimiento, PYMES,
Regiones y Ciudades de la OCDE



Dr. Peter KELLER

Director General, Consejo Internacional de
Museos, ICOM

Prólogo

Los museos y los lugares de patrimonio cultural son potentes activos del desarrollo local. Pueden inspirar la creatividad, impulsar la diversidad cultural, ayudar a regenerar las economías locales, atraer a visitantes y generar ingresos. Además, hay cada vez más pruebas de que pueden contribuir a la cohesión social, a la participación ciudadana, a la salud y al bienestar. Durante décadas, las ciudades y regiones han aprovechado estos activos para poner en marcha acciones basadas en el patrimonio como parte de estrategias más generales de desarrollo económico. Los gobiernos nacionales, municipales y regionales, la comunidad museística y otros actores implicados están cada vez más interesados en estos temas.

Hoy en día se buscan nuevas formas de demostrar el impacto de la cultura y los museos en el desarrollo local para poder canalizar de forma efectiva la financiación, tanto pública como privada. El debate ya no consiste sencillamente en demostrar los ingresos fiscales, el gasto de los visitantes y los empleos asociados a la actividad económica de los museos, sino en registrar también impactos más generales de carácter social y económico.

Para responder a esta necesidad, el Programa de la OCDE para el Desarrollo Económico y del Empleo a Nivel Local (LEED, por sus siglas en inglés) y el Consejo Internacional de Museos (ICOM) se asociaron en 2018 para desarrollar una guía informativa de apoyo a los dirigentes políticos y a la comunidad museística. La Guía ha sido desarrollada con la ayuda de un grupo de expertos y evaluada por más de 20 museos y ciudades de países de la OCDE, así como por varios comités del ICOM.

La Guía explora los ámbitos que mayor potencial ofrecen a los museos para que estos contribuyan al desarrollo local, el cual incluye: el desarrollo económico; la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario; la educación y la creatividad; y la inclusión, la salud y el bienestar; y ofrece también recomendaciones sobre cómo integrar el rol de los museos en el desarrollo local.

La Guía es una herramienta de aprendizaje, autoevaluación y desarrollo útil para:

- que gobiernos locales y regionales puedan evaluar y mejorar sus planteamientos de cara a maximizar el valor social y económico del patrimonio cultural;
- que los museos puedan evaluar y fortalecer sus vínculos, tanto actuales como potenciales, con la economía local y el tejido social;
- identificar formas concretas de colaboración entre museos, gobiernos locales, comunidades y otros actores relevantes;
- servir de herramienta de aprendizaje para todos aquellos interesados en la cultura y en el patrimonio como impulsores del desarrollo local.

Reconocimientos

Esta publicación ha sido elaborada por el Centro de Emprendimiento, PYMES, Regiones y Ciudades de la OCDE (CFE), y liderada por Lamia Kamal-Chaoui, directora, y es parte del programa de trabajo del comité LEED (Local Economic and Employment Development). La publicación ha sido coproducida con el Consejo Internacional de Museos (ICOM), liderado por Peter Keller, director general del ICOM.

Este trabajo ha sido dirigido por Ekaterina Travkina, coordinadora de Cultura, Industrias Creativas y Desarrollo Local del OECD CFE (Ekaterina.Travkina@oecd.org), y coordinado por Afşin Altaylı, coordinador del departamento Museo y Sociedad del ICOM (afsin.altayli@icom.museum).

Las Secretarías de la OCDE y el ICOM agradecen a Xavier Greffe, profesor emérito de la Universidad París I Panteón-Sorbona, su inspiración y significativa contribución a la preparación de esta Guía. Gracias también a la profesora Lucie Morisset (Universidad de Quebec, en Montreal, Canadá), a la Profesora Chiara Dalle Nogare (Universidad de Brescia, Italia), y a la profesora Monika Murzyn-Kupisz (Universidad Jagielloński, Polonia) por sus aportaciones al desarrollo de la metodología y por liderar en sus países la prueba piloto de la Guía. Gracias también a Karen Maguire (OCDE CFE), a Anna Rubin (OCDE CFE) y al profesor Mark O'Neill (Facultad de Arte, Universidad de Glasgow) por sus extensos comentarios, y a Alessandra Proto (OCDE CFE) por su aportación al desarrollo de la metodología y gestión general del proyecto.

El trabajo contó también con las aportaciones de Barbara Ischinger (Universidad de Göttingen, Alemania), Luca Dal Pozzolo (Fundación Fitzcarraldo, Italia), Mario Volpe (Universidad de Venecia Ca' Foscari, Italia), Catherine Cullen (Ciudad de Lille, Francia), Antonio Lampis (Ministerio del Patrimonio y Actividades Culturales, Italia), Sabine Schormann (Niedersächsische Sparkassenstiftung/VGH-Stiftung, Alemania), Pier Luigi Sacco (Universidad IULM de Milán, Italia), Annalisa Cicerchia (Universidad de Roma Tor Vergata, Italia), Claudio Martinelli (Provincia Autónoma de Trento, Italia), y Ola Sigurdson (Universidad de Gotemburgo, Suecia).

Los equipos de la OCDE y el ICOM agradecen a los representantes de la comunidad museística internacional su contribución a la elaboración de este trabajo, incluidas las pruebas piloto de la Guía, especialmente a: Alberto Garlandini (vicepresidente, ICOM), Michele Lanzinger (miembro del Grupo de Trabajo del ICOM sobre Desarrollo Sostenible y director del Museo de Ciencias MUSE de Trento, Italia), Antonia Caola (Museo de Ciencias MUSE de Trento, Italia), Joana Sousa Monteiro (presidenta del CAMOC, Comité Internacional del ICOM para las Colecciones y Actividades de Museos de Ciudades, Museo de Lisboa, Portugal), Mattia Agnetti (secretario ejecutivo de los Museos Municipales de Venecia, Italia), Anne Krebs (jefa de la División de Estudios Socioeconómicos e Investigación del Museo Louvre, Francia), Helene Lafont Couturier (directora del Museo de las Confluencias de Lyon, Francia), Marie Lavandier (directora del Louvre Lens, Francia), Dorota Folga-Januszewska (antigua presidenta de ICOM Polonia y subdirectora del Museo del Palacio del Rey Jan III de Wilanów), y Nathalie Bondil (directora y comisaria jefe del Museo de Bellas Artes de Montreal, Canadá).

Gracias también a Elisa Campestrin (OCDE), por su ayuda en las labores de comunicación y producción, y a Shashrek Ambardar (becario de la OCDE), por su ayuda en las labores de investigación y edición.

Este trabajo ha contado con la ayuda de la *Fondazione di Venezia*.

Índice

Prefacio	3
Prólogo	4
Reconocimientos	5
Introducción	9
1 Aprovechar el poder de los museos para el desarrollo económico	17
En breve	17
Argumentos	17
Los museos como parte del ecosistema local de innovación	19
Opciones de políticas para el gobierno local	20
Vincular los museos con la comunidad empresarial para desarrollar nuevos bienes y servicios	21
Impulsores de los museos	22
Annex 1.A. Técnicas para demostrar el valor económico de instituciones o eventos culturales	25
Técnicas de medida del gasto	25
Técnicas de valoración	26
2 Aprovechar el papel de los museos para la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario	28
En breve	28
Argumentos	29
Opciones de políticas para el gobierno local	33
Impulsores de los museos	35
3 Catalizar las sociedades creativas y conscientes de la importancia de la cultura	42
En breve	42
Argumentos	43
Opciones de políticas para el gobierno local	45
Impulsores de los museos	48
4 Promover los museos como espacios de inclusión, salud y bienestar	52
En breve	52
Argumentos	53
Opciones de políticas para el gobierno local	56
Impulsores de los museos	59
5 Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local	64
En breve	64

Argumentos	65
Opciones políticas para el gobierno local	65
Impulsores de los museos	69
6 Lista de verificación para gobiernos locales y museos	73
1. Aprovechar el poder de los museos para el desarrollo económico	74
2. Aprovechar el papel de los museos para la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario	76
3. Catalizar las sociedades creativas y conscientes de la importancia de la cultura	80
4. Promover los museos como espacios de inclusión, salud y bienestar	82
5. Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local	84
Otras herramientas y guías prácticas	87
Referencias	88
Tablas	
Tabla 1. Aprovechar el poder de los museos para el desarrollo económico	17
Tabla 2. Aprovechar el papel de los museos para la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario	28
Tabla 3. Catalizar las sociedades creativas y conscientes de la importancia de la cultura	42
Cuadros	
Cuadro 1. Servicios integrales para visitantes: pases combinados de Salzburgo y Trentino	20
Cuadro 2. Acertar con el espacio público en los proyectos de regeneración urbanística	30
Cuadro 3. Colaboración para la regeneración urbanística	32
Cuadro 4. Los museos en el centro de la vida comunitaria	36
Cuadro 5. Fomentar la inclusión y la diversidad: apoyo del Museo de Bellas Artes de Montreal al Festival del Orgullo Gay	37
Cuadro 6. Los museos en el centro de los barrios creativos	38
Cuadro 7. Museos y desarrollo rural: Museo Baksı (Turquía)	39
Cuadro 8. Colaboración para la educación: plataforma digital EducArt, Quebec (Canadá)	45
Cuadro 9. Asociarse para el desarrollo educativo y comunitario: Asociación SPACE del Museo de Chicago	48
Cuadro 10. Desarrollo comunitario: el proyecto <i>Representing Mokum/Damsko</i> del Museo de Ámsterdam	49
Cuadro 11. Museos y rehabilitación de delincuentes: la experiencia del Louvre (Francia) y el Museo de Bellas Artes de Montreal (Canadá)	54
Cuadro 12. Promover la inclusión, la salud y el bienestar: un Manifiesto para un Museo de Bellas Artes Humanista	57
Cuadro 13. Colaboración para la integración de migrantes: <i>Migration:Cities</i>	59
Cuadro 14. Colaboración para la empleabilidad: región de Małopolska (Polonia)	61
Cuadro 15. Colaboración para la salud y el bienestar	62
Cuadro 16. Modelos de gestión museística: el caso del Museo de Lisboa (Portugal)	66
Cuadro 17. Nuevos planteamientos sobre la gobernanza museística: MAS, Amberes (Bélgica)	67
Cuadro 18. Prácticas responsables relacionadas con la conservación y el funcionamiento de los museos	70



**DIVIETO DI
AFFISSIONE**
ART. 663 C.P.

**LOVE
SPRAY**
CAUTION
CONTENTS MAY BE
CONTAGIOUS

**NO SLEEP
PARKING
ANY TIME**

**WE WANT YOU
TO FUCK OFF
WE DON'T NEED ICONS**

**SCUSATE
MA OBEY
CAVEVA
MA CONTROBATE**

**#WORLD
WIDE
WALL**

Introducción

Museos como motores económicos

Fue realmente en la pasada década de los 70 cuando se empezó a prestar atención al poder del patrimonio cultural para atraer gente y al impacto económico asociado de los museos y las instituciones culturales. El objetivo de algunas de las iniciativas de regeneración urbanística más destacadas de las últimas décadas (la Ópera de Sídney en Australia abrió en 1973, el Centro Pompidou de París en 1971 y el Museo Guggenheim de Bilbao en 1977) era la consolidación de prestigiosas instituciones culturales y situar la imagen de su ciudad en la escena mundial. Al mismo tiempo, como consecuencia del gradual declive de las industrias manufactureras tradicionales y el reconocimiento emergente de los sectores cultural y creativo, muchos países comenzaron a buscar nuevos motores de crecimiento. Las actividades culturales empezaron a verse como una opción alternativa para la creación de empleos, una idea que inspiró el informe de la Comisión de Planificación Francesa de 1990 sobre la creación de nuevos servicios y empleos titulado “Nouveaux services, nouveaux emplois”, y el “White Paper on Creative Industries”, publicado en el Reino Unido en 1997. Se esperaba, además, que el turismo cultural atrajera a consumidores y generara nuevos ingresos.

Aunque, hasta la fecha, los museos habían sido lugares con valor cultural, educativo y simbólico, empezaron a considerarse cada vez más como una fuente de ingresos y de nuevos puestos de trabajo. Los museos, como cualquier otro actor de la economía, realizan gastos para llevar a cabo sus operaciones diarias, un gasto que, en ocasiones, puede alcanzar los 715 millones de libras esterlinas en un año, como es el caso de los Museos Nacionales del Reino Unido¹. Los museos generan ingresos a partir de las exposiciones, pero también de las actividades relacionadas con su marca y de los productos de merchandising. En la mayoría de los casos, las actividades de los museos fomentan los vínculos con otros actores del sector creativo, así como con otros sectores del resto de la economía.

De hecho, muchos estudios de evaluación del impacto económico demuestran que los museos contribuyen a crear empleos, generan PIB y aportan importantes ingresos fiscales para sus comunidades. En 2016 los museos de Estados Unidos generaron 50.000 millones de dólares, aportaron 12.000 millones de dólares en ingresos fiscales y emplearon a 726.200 trabajadores². En Inglaterra, el *Arts Council of England* calcula que los más de 2.635 museos y sitios patrimoniales de toda Inglaterra generan ingresos por valor de 2.640 millones de libras y dan trabajo a más de 38.000 personas³.

¹ Travers, T., y Glaister, S. (2004), “Valuing museums: Impact and innovation among national museums”, National Museum Directors' Conference, Imperial War Museum, Londres.

² AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics. Disponible en: <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Consulta: 19 de octubre de 2018).

³ Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.

Más allá del impacto económico

A finales del siglo XX se presentó otro argumento para destacar el papel de los museos como impulsores del desarrollo. Se basaba en el poder de aumentar el atractivo de una zona como un lugar para visitar, en el que vivir, invertir o trabajar. Todos estos factores son importantes en un contexto en el que aumenta la competencia mundial por el talento y la inversión.

Por otro lado, comenzó a destacar la labor de los museos de apoyo al bienestar, a la salud, al aprendizaje durante toda la vida y a la creación de capital social. Todo ello quedó reflejado en el interesante informe de la Corporación Rand, titulado “Gifts of the Muse - Reframing the Debate About the Benefits of the Arts” (McCarthy et al., 2004), un informe que influyó en toda una serie de nuevas estrategias de desarrollo local basadas en la cultura. Otro informe más reciente, titulado “Understanding the Value of Arts & Culture”, elaborado por el UK Arts and Humanities Research Council en 2016, siguió la misma senda.

Por último, en la era de la economía del conocimiento, los museos pueden fomentar el desarrollo económico local a través del apoyo a actividades económicas creativas, como el diseño y la innovación. Estas actividades pueden beneficiar a las empresas y a emprendedores locales e internacionales. Para los gobiernos locales los museos se convierten, no solo en uno de los muchos actores del desarrollo local, sino en impulsores del cambio.

La misión de los museos se ha enriquecido mucho en los últimos años. El cuidado, la preservación y la exposición del patrimonio siempre será su función principal. No obstante, los museos de hoy en día reconocen cada vez más su rol como agentes del cambio social y económico. Generan conocimiento para y acerca de la sociedad, son un lugar de interacción y de diálogo social y fuente de creatividad e innovación para la economía local.

Los museos también desempeñan un papel crucial a la hora de abordar los aspectos más contemporáneos de la sociedad. Abordan ámbitos diversos y difíciles, como la globalización, la migración, la polarización, la desigualdad, el populismo, la igualdad de género, el envejecimiento de las sociedades, la descolonización y el cambio climático. Son plataformas en las que se pueden aplicar la justicia reparadora, el diálogo intercultural e intergeneracional, y los principios de la diplomacia cultural.

Así pues, el Consejo Internacional de Museos (ICOM) ha convertido la contribución de los museos al desarrollo sostenible en un elemento esencial de su agenda. Algunas de las iniciativas más recientes en este sentido incluyen el establecimiento de un Grupo de Trabajo del ICOM sobre el Desarrollo Sostenible (2018), el proyecto EU-LAC-MUSEUMS y las sesiones dedicadas de la 25ª Conferencia General del ICOM (septiembre de 2019, Kioto, Japón). Estas actividades parten de una dilatada experiencia de la comunidad museística internacional e incluyen la Declaración de Santiago de Chile (resultado de la Mesa Redonda de Santiago de Chile, organizada por el ICOM y la UNESCO en 1972), la Carta de Shanghái para la Protección del Patrimonio Inmaterial (2002) y la 24ª Conferencia General del ICOM en Milán (2016), titulada “Museos y paisajes culturales”. Según el ICOM (ICOM, 2011), “la sostenibilidad es el proceso dinámico de los museos basado en el reconocimiento y la preservación del patrimonio material e inmaterial, en respuesta a las necesidades de la comunidad. Para ser sostenibles, los museos, a través de su misión, deben ser una parte activa y atractiva de la comunidad y añadir valor al patrimonio y a la memoria social”. Los Museos “pueden potenciar la educación sobre la sostenibilidad y sobre el cambio climático al trabajar con comunidades y empoderarlas para que estas aseguren un planeta habitable, justicia social e intercambios económicos equitativos a largo plazo” (ICOM, 2018).

El gobierno local como socio y facilitador

La contribución de los museos al desarrollo local depende de sus relaciones con el gobierno local. Muchos museos pertenecen a, son subvencionados por, o dependen del gobierno local. Muchos estudios demuestran cómo las actitudes del gobierno local pueden catalizar o inhibir la posible aportación de los museos al desarrollo local, independientemente del estatus del museo. Es importante, por lo tanto, a la hora de evaluar el impacto de un museo en el desarrollo local, hacerlo de manera conjunta con la agenda y los objetivos del gobierno local. Cuando dichas agendas están alineadas, resulta más fácil movilizar recursos locales (recursos reguladores, económicos, humanos o relacionados con el terreno) para permitir a los museos exprimir todo su potencial en relación con el desarrollo local.



El objetivo de esta Guía

Esta Guía propone opciones concretas para aquellos museos y gobiernos locales y regionales que quieran optimizar el impacto del patrimonio en el desarrollo local. No todos los museos o ciudades pueden o deben desarrollar la totalidad de los temas de los que trata esta Guía. Su objetivo es, más bien, servir de inspiración y aportar información para elaborar posibles estrategias y acciones en función de la naturaleza de cada colección museística, de las necesidades de la comunidad local y del contexto socioeconómico general de cada zona.

La Guía ofrece un marco de autoevaluación:

- para que los gobiernos locales y regionales evalúen y mejoren sus planteamientos con el objetivo de optimizar el valor social y económico del patrimonio cultural, como parte del desarrollo sostenible local,
- para que los museos evalúen y refuercen sus vínculos, actuales y potenciales, con la economía local y el tejido social.

En esta Guía se emplean las siguientes definiciones:

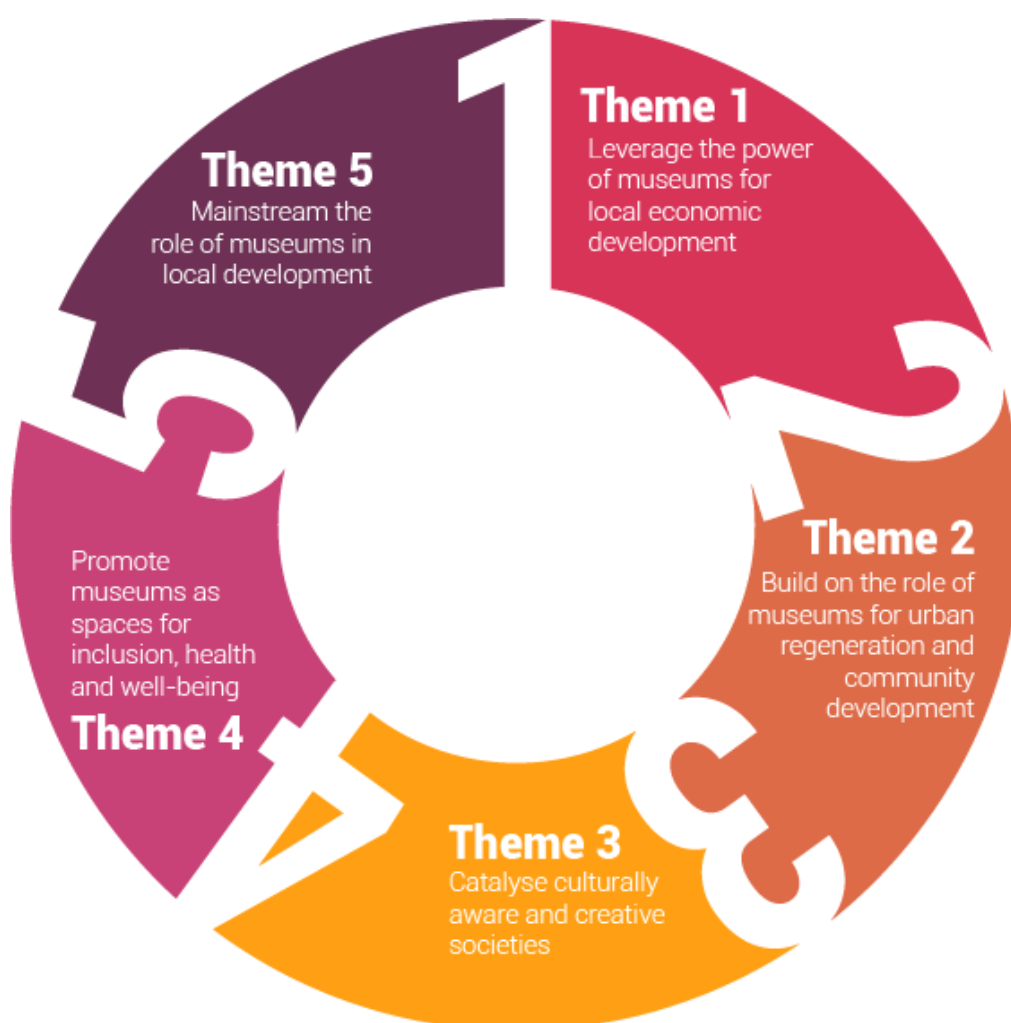
- **Museo:** El término “museo” corresponde a lo que se especifica en la definición de museo del ICOM. La última definición, de 2007, es la siguiente: “Un museo es una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo” (ICOM, 2007). Esta definición podría estar sujeta a cambios, ya que, en el momento de elaboración de esta Guía, el ICOM estaba trabajando en la redacción de una nueva definición.
- **Gobierno local:** Dependiendo de la organización territorial y de la estructura de transferencias de un país, así como del estatus jurídico de un museo, el término “gobierno local” puede corresponder a un municipio, a una zona metropolitana o a una autoridad regional.

La estructura de la Guía

La Guía está organizada en torno a los siguientes cinco elementos

1. Aprovechar el poder de los museos para el desarrollo local.
2. Aprovechar el papel de los museos para la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario.
3. Catalizar las sociedades creativas y conscientes de la importancia de la cultura.
4. Promover los museos como espacios de inclusión, salud y bienestar.
5. Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local.

Para cada tema se debaten y se abordan una serie de acciones y opciones políticas dirigidas tanto a museos como a los gobiernos locales.



1. Desarrollo económico

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar los museos en la estrategia de desarrollo del turismo local. • Vincular los museos con la comunidad empresarial para desarrollar nuevos bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con el sector hostelero y las instituciones culturales locales para llegar a públicos diversos y atraer a nuevos visitantes. • Interactuar con empresas y centros de investigación y educativos para fomentar la innovación.

2. Regeneración urbanística y desarrollo comunitario

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar los museos y sus entornos en la planificación y el diseño urbanísticos. • Considerar los museos como espacios para debates públicos y encuentros comunitarios. • Potenciar los museos como pilares de barrios creativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar la planificación y el desarrollo de los museos como parte de un proceso de diseño urbanístico más amplio. • Servir de lugar seguro y abierto para facilitar el diálogo y sensibilizar a las comunidades. • Desempeñar un papel proactivo para crear barrios creativos. • Valorar los activos y el patrimonio comunitarios de los entornos rurales.

3. Educación, desarrollo cultural y creatividad

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el rol de los museos en la educación y la formación de jóvenes y adultos. • Trabajar con los museos para generar recursos y capacidades con el objetivo de adoptar un enfoque más amplio en relación con la experiencia de los visitantes. • Apoyar el equilibrio entre satisfacer las necesidades del público local y turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las visitas como experiencias que promuevan la reflexión y la creatividad • Ofrecer oportunidades educativas, formativas y de aprendizaje durante toda la vida. • Promover la diversidad cultural.

4. Inclusión, salud y bienestar

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la aportación de los museos al bienestar social a través de datos, asociaciones y recursos. • Considerar los museos como opciones alternativas de creación de empleos. • Integrar los museos en planteamientos más amplios para mejorar el bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad interna para reconocer y responder a las necesidades de grupos locales desfavorecidos. • Asociarse con organizaciones relevantes para impulsar la empleabilidad. • Crear programas conjuntos con otras organizaciones para satisfacer las necesidades de grupos de población específicos (personas sin hogar, reclusos, personas mayores y otros grupos marginados).

5. Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar un planteamiento holístico y a largo plazo respecto al trabajo con los museos. • Apoyar la preservación, la conservación y la investigación como funciones centrales de los museos. • Considerar estrategias como la agrupación de recursos para escalar las capacidades de los museos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articular claramente el rol de los museos en el desarrollo local y ponerlo en práctica en documentos y procesos clave. • Mantener la preservación, la conservación y la investigación como tareas centrales. • Asociarse con otras organizaciones relevantes para lograr un mayor impacto.



1 Aprovechar el poder de los museos para el desarrollo económico

En breve

Además de preservar y crear valor cultural, los museos contribuyen al desarrollo económico local a través de la creación de empleo y de la generación de ingresos relacionados con la economía de los visitantes. Las colaboraciones entre museos, emprendedores locales, empresas y centros de educación superior y de investigación que apoyen la divulgación de nuevas tecnologías y la creación de nuevos productos también pueden aportar beneficios a largo plazo. Algunos de esos potenciales impactos incluyen:

- nuevos empleos e ingresos locales al atraer más turistas, talento y empresas,
- divulgación de nuevas tecnologías, creación de nuevos bienes y servicios y apoyo a la creatividad.

Tabla 1. Aprovechar el poder de los museos para el desarrollo económico

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar los museos en la estrategia de desarrollo del turismo local. • Vincular a los museos con la comunidad empresarial para desarrollar nuevos bienes y servicios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con el sector hostelero y las instituciones culturales locales para llegar a públicos diversos y atraer a nuevos visitantes. • Interactuar con empresas y centros de investigación y educativos para fomentar la innovación.

Argumentos

Además de preservar y crear valor cultural, los museos también generan valor económico, un valor que cada vez se reconoce más gracias a los estudios que cuantifican los beneficios directos e indirectos de los museos. Estos impactos se pueden comparar posteriormente con la financiación que los museos reciben de los gobiernos. El impacto económico directo de los museos se mide normalmente por el número de visitantes, sus gastos a nivel local y la duración de su estancia, además de por el número de personas empleadas o los ingresos generados a través de la venta de entradas. Los impactos indirectos son mucho mayores, como los relacionados con las compras a una cadena de suministro más amplia. Aquí también se incluyen los llamados efectos inducidos, que captan el impacto del gasto de los turistas y de los

empleados a nivel local⁴. La Alianza Americana de Museos realizó un análisis de este tipo en 2017 y descubrió que los museos estadounidenses generan anualmente 50.000 millones de dólares de PIB y 12.000 millones de dólares en impuestos para los gobiernos locales, estatales y federales, y dan empleo a 726.200 personas. En 2014 el Instituto Lenovo realizó una evaluación del impacto económico de los museos fineses y descubrió que el gasto regional de los visitantes de los museos representa entre tres y seis veces la financiación que reciben los museos⁵.



El impacto económico depende claramente del tamaño, la escala y los recursos de que disponen los museos. A nivel mundial, solo unos “pocos museos felices” son capaces de atraer a un número significativo de visitantes. Si bien los visitantes suelen valorar muchos pequeños museos locales, la gran mayoría de los museos tienen un gran potencial, aún sin explotar, para atraer a muchos más visitantes y diversificar su público a fin de dar servicio, tanto a la diversidad de comunidades locales como a turistas. Para dichos museos resulta esencial atraer a nuevos visitantes. Existen varias opciones para intentar aumentar las cifras de visitantes, como nuevas técnicas de gestión, políticas de precios, nuevas instalaciones, formas nuevas de comunicación y una oferta de experiencias culturales variadas en el museo dirigidas a los posibles visitantes. Todos estos esfuerzos contribuyen a la mejora de los presupuestos de los museos, pero también experimentan otros impactos relacionados con el desarrollo económico.

Los gobiernos locales pueden movilizar sus diferentes recursos y poderes para apoyar esta agenda. El desarrollo urbanístico y los esfuerzos por mejorar la accesibilidad a los museos (p. ej. a través del transporte, la señalización urbana o los aparcamientos) pueden reforzar estos impactos económicos. Los gobiernos locales también pueden ayudar a mejorar la visibilidad de los museos a nivel local e internacional. En relación al turismo, los gobiernos locales pueden fomentar la cooperación con las oficinas de turismo locales, con empresas de alojamiento, alimentación y bebidas y con los servicios de transporte.

El gobierno local también puede coordinar a todas las instituciones culturales locales para elaborar una oferta integral que resulte más atractiva a los diferentes tipos de público. Los gobiernos locales pueden ayudar a compartir los costes, sobre todo aquellos relacionados con las actividades administrativas. La colaboración con otros museos también puede ser un paso importante. La curaduría de exposiciones e instalaciones grupales, la promoción conjunta y los eventos especiales son algunos ejemplos de cómo los museos se pueden ayudar entre sí para resultar más atractivos a los visitantes. Por otro lado, hay que intentar encontrar el equilibrio adecuado entre la protección del patrimonio cultural y natural y el desarrollo del turismo, así como contrarrestar los efectos de la “gentrificación” en las comunidades locales (más información en el capítulo sobre regeneración urbanística).

Demostrar el valor económico de los museos puede proporcionar argumentos muy valiosos para “justificar” el gasto del gobierno, pero su valor no debería reducirse a un papel puramente económico. El

⁴ ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England. Disponible en: https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Consulta: 8 de julio de 2019).

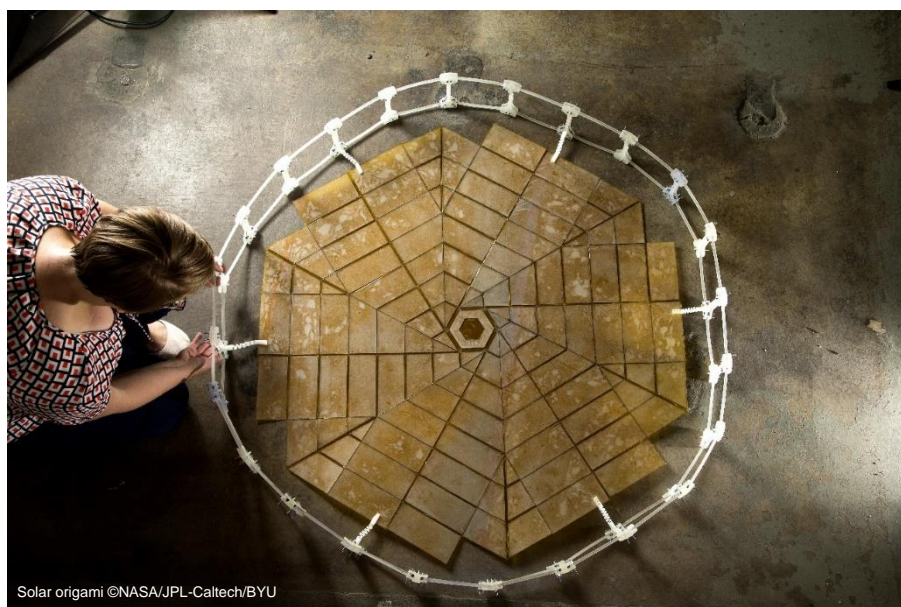
⁵ Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.

arte, la cultura y el patrimonio aportan mucho más que eso al desarrollo local y van más allá de políticas como las relacionadas con el turismo y el empleo. Una excesiva instrumentalización del arte y demasiada atención a los objetivos económicos medibles podrían, sencillamente, socavar otros efectos del patrimonio en el desarrollo local.

Los museos como parte del ecosistema local de innovación

Los dirigentes políticos y los museos también deberían reconocer los impactos a largo plazo en la economía local resultante de las contribuciones de los museos a la divulgación de las nuevas tecnologías, la creación de nuevos productos y el apoyo a la creatividad. Históricamente, muchos museos (artesanía, diseño y tecnología) han ayudado a emprendedores locales a través de la salvaguarda y la transmisión de diseños, prototipos y productos. Actualmente, los museos siguen apoyando la innovación y el diseño de nuevos productos a través de la exposición de sus colecciones y de sus actividades de “*making*”⁶. Los paneles solares de la NASA (Administración Nacional de Aeronáutica y el Espacio de EEUU), inspirados en el origami, son un buen ejemplo de cruce entre arte y cultura y tecnología. Los museos también fomentan la innovación a través de la investigación y el trabajo científico relacionado con la conservación y la restauración de sus colecciones y con los nuevos materiales, habilidades y procesos asociados.

Con esta perspectiva, el gobierno local también puede facilitar la colaboración entre los museos y los actores económicos (artesanos, PYMES, etc.), así como con centros locales de investigación y educativos. Estas colaboraciones pueden ayudar a que las industrias creativas y la innovación se transfieran a otros sectores de la economía local. No obstante, este tipo de actividades pueden presentar retos, como la necesidad de espacios en los que los representantes de los museos y de otros sectores puedan interactuar y desarrollar dichas estrategias. Muchos museos han estado haciendo esto a través de la creación de espacios de trabajo conjunto con universidades y otros actores. No obstante, hay que tener cuidado de no reducir el uso de espacios públicos destinados a actividades que generen ingresos.



Solar origami ©NASA/JPL-Caltech/BYU

⁶ El movimiento “maker” está asociado con talleres de innovación públicos y abiertos donde la gente puede compartir herramientas y conocimientos. En museos y bibliotecas el “making” suele definirse como la creación o la adaptación de objetivos empleando herramientas y materiales reales y la interacción de los alumnos en el proceso de utilización de estas herramientas y materiales. Esto puede incluir talleres Fab Labs, de impresión en 3D, etc. Más información en: <https://makingandlearning.squarespace.com>.

Ha habido un gran interés en los últimos años por incorporar el rol del arte, la cultura y el patrimonio a un sistema más general de innovación. Tal y como se analiza en el informe “*Understanding the Value of Arts & Culture*”⁷, los sectores cultural y creativo pueden contribuir a la innovación de varias formas. La educación y la práctica artísticas producen trabajadores más innovadores. Una sociedad culturalmente inquieta puede ser más innovadora. La forma en que el propio sector cultural innova, que va más allá de su propia expresión creativa, es la tercera contribución al sistema de innovación. La ciencia o la educación también tienen problemas similares para explicar el valor que todo esto aporta al desarrollo económico, pues la captación de nuevos conocimientos y oportunidades suele ir más allá del alcance de las medidas estándar utilizadas para evaluar el impacto económico.

Opciones de políticas para el gobierno local

Integrar los museos en la estrategia de desarrollo del turismo local

La promoción de los museos en el mercado turístico internacional requiere conocimientos, inversión y capacidad, algo que suele resultar demasiado caro para que los museos lo puedan gestionar solos. Los gobiernos locales pueden ayudar involucrando a los museos en las redes y ferias nacionales e internacionales. También pueden facilitar la coordinación entre las actividades de los museos y otras instituciones culturales para crear una oferta atractiva. La accesibilidad se puede mejorar coordinando el transporte público con los horarios de apertura. Adaptar los horarios de visita de los museos al contexto local, también puede facilitar el acceso y mejorar el atractivo para el público. Los pases combinados también pueden ser una herramienta útil en este sentido (ver Cuadro 1 para conocer ejemplos de pases combinados).

Cuadro 1. Servicios integrales para visitantes: pases combinados de Salzburgo y Trentino

Los pases combinados para visitantes, que incluyen el acceso a varios sitios y servicios, son un modelo muy conocido utilizado para conseguir más público. Algunos ejemplos son la *Salzburg Card* (Tarjeta de Salzburgo) para turistas y un pase transregional para museos que incluye la entrada a 320 museos de una región transfronteriza entre Francia, Alemania y Suiza. Trentino Marketing (Italia) trabajó con los consorcios de turismo locales (APT) y las organizaciones público-privadas que operan localmente para lanzar, en 2013, la *Trentino Guest Card* (TGC), un pase que permite la entrada gratuita o con descuento a gran cantidad de servicios, incluidos más de 60 museos y parques naturales, además de acceso gratuito al transporte público. La tarjeta también incluye descuentos en la compra de servicios y productos de agricultores privados locales. La *Guest Card* es autosostenible, pues las contribuciones de los APT cubren la totalidad del coste de los proveedores. Los descuentos de las entradas a los proveedores de transporte público, museos y parques de la TGC se pagan con las contribuciones a los APT, los cuales, a su vez, se recaudan a través de un impuesto turístico que pagan los afiliados a los APT. Todos los proveedores de servicios han acordado confirmar, año tras año, su asociación a la TGC, pues han experimentado un repunte en el uso de sus servicios.

Fuente: <http://www.salzburg.info/en/hotels-offers/salzburg-card>; <http://museumpass.com/fr>; <http://visittrentino.info/en/experience/trentino-guest-card>.

⁷ Crossick, G., y P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council, págs. 92-95. Disponible en: <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report> (Consulta: 19 de octubre de 2018).

El impacto positivo del turismo cultural depende de la duración de la estancia de los visitantes. Resulta importante, por lo tanto, combinar la oferta de oportunidades de ocio y hostelería con la principal atracción cultural, sin socavar la importancia de la economía de la experiencia y el rol de los museos a la hora de definir experiencias únicas. Los gobiernos locales deben garantizar normas de control de calidad para comprobar que ninguno de los proveedores de servicios obtiene un beneficio excesivo del turismo museístico. Por ejemplo, si las oficinas de turismo venden entradas directamente, no deberían aplicar un recargo injustificado al precio de dichas entradas.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Fomentar los museos a nivel local, nacional e internacional financiando ayudas para publicidad e información y organizando la participación de museos en ferias internacionales.
- Apoyar u organizar paquetes turísticos que combinen entradas a museos, transporte local y acceso a otras actividades culturales.
- Crear incentivos para organizar pases, tanto para turistas como para residentes.
- Crear incentivos para armonizar los horarios de apertura y los días de visitas con el entorno local.
- Fomentar la coordinación entre oficinas de turismo, hoteles, restaurantes y museos para presentar una oferta integrada de servicios.
- Trabajar en una feria compartiendo los beneficios cuando las oficinas de turismo vendan a los visitantes las entradas para los museos.
- Promover los principios del turismo sostenible, por ejemplo, haciendo que el turismo sea accesible a todos (p. ej. grupos con bajos ingresos, personas con movilidad reducida, etc.).



Vincular los museos con la comunidad empresarial para desarrollar nuevos bienes y servicios

Cualquier museo puede ser considerado un centro de conocimiento. Por ejemplo, podría permitir el intercambio de información y experiencias en torno a una colección específica que pueda servir de inspiración para el diseño de nuevos productos. Las habilidades, las técnicas y los materiales relacionados con la conservación y la restauración de sus colecciones pueden estimular la innovación en otros sectores. También se puede contar con la obtención de algunos beneficios económicos cuando los derechos de propiedad intelectual estén bien definidos.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Ayudar a los museos a dar más a conocer sus colecciones entre los productores (incluyendo al sector agrícola), artesanos, diseñadores, PYMES y emprendedores locales.

- Apoyar los esfuerzos de los museos para crear espacios, incluyendo espacios de coworking, y para el estudio de sus colecciones.
- Apoyar la colaboración con universidades, parques científicos e investigadores.
- Adaptar los servicios de apoyo a start-ups, al desarrollo y a la innovación a las necesidades de las PYMES y emprendedores creativos.
- Apoyar una gestión justa de los derechos de propiedad intelectual.

Impulsores de los museos

Trabajar con el sector hostelero y las instituciones culturales locales para llegar a públicos diversos y atraer a nuevos visitantes

Existe un juego de sumas potencialmente positivo entre los museos y el sector hostelero. Los museos también se benefician de un sector hostelero dinámico e innovador. Este tipo de colaboraciones pueden ayudar a compartir información de manera conjunta con posibles visitantes y agentes turísticos. Para gestionar este potencial, los vínculos entre los museos y el sector hostelero han de ser transparentes. Ambas partes deben dedicar tiempo y esfuerzo a intercambiar información y a diseñar estrategias conjuntas.

Además, a través de la cooperación con muchas otras instituciones culturales (teatros, bibliotecas, archivos, festivales y otros eventos culturales) los museos se pueden beneficiar de su actividad y aprender de los resultados de otras instituciones. Muchos estudios demuestran que, al contrario que la competitividad, el aprovechamiento de sinergias entre instituciones culturales puede conseguir que todos sean más fuertes.

Sin embargo, no todos los potenciales socios, ya sean del sector cultural u hostelero, entienden bien las oportunidades y los posibles impactos de la colaboración. Hay muchos elementos que pueden contribuir a apoyar estas colaboraciones, entre los que se incluyen el intercambio de información, las sesiones de trabajo periódicas y el intercambio de personal. Aunque los grandes museos pueden tener una mayor capacidad para dedicar tiempo y recursos a ampliar su colaboración con actores locales, los museos más pequeños también pueden interactuar a través de los miembros de sus juntas directivas y consejos.

Para lograr un mayor impacto, los museos pueden:

- Buscar información sobre las tendencias del desarrollo local, los cambios en la población y las preferencias turísticas y divulgar todo ello internamente entre sus diferentes unidades y departamentos.
- Relacionarse periódicamente con el sector hostelero.
- Pensar en su propia agenda y plazos y considerar la recopilación de datos sobre el comportamiento de los visitantes y los turistas.
- Considerar las oportunidades de cooperar y aunar sinergias con otras instituciones y eventos culturales locales.

Interactuar con empresas y centros de investigación y educativos para fomentar la innovación

Tal y como se ha indicado ya, los museos siempre son centros de conocimiento. Pueden apoyar la investigación, la creatividad y el diseño de nuevos bienes y servicios, ya sean culturales o no. Esto significa

que las empresas y los innovadores son socios naturales de los museos, sea cual sea su tamaño o campo de actividad. Los socios pueden ser artesanos o diseñadores independientes, PYMES o grandes empresas. También hay que considerar la cooperación ente los museos y las incubadoras de empresas y otros servicios dirigidos a start-ups.

También resulta beneficioso mantener un vínculo activo entre los museos y otros actores económicos basados en el conocimiento, como las universidades y los parques científicos. Las empresas innovadoras se instalan en parques científicos para acceder a redes relacionadas con la tecnología y la investigación. También intentan utilizar los servicios técnicos y administrativos y beneficiarse de la proximidad a la investigación y a trabajadores cualificados y especializados. Si bien la conexión con los museos no es tan evidente, excepto en el caso de algunos museos de ciencia y tecnología, el vínculo con las empresas de diseño puede llegar a ser muy fuerte y dar lugar a nuevos productos inspirados en colecciones museísticas. Algunos museos pueden también destacar por sus trabajos de investigación y sus conocimientos relacionados con materiales y técnicas de restauración, algo que se puede aplicar a otros sectores de la economía. La fertilización cruzada del conocimiento es importante y se puede conseguir a través de la provisión de espacios abiertos que faciliten la colaboración y los contactos profesionales dentro de los museos correspondientes.

Los museos también pueden impulsar el intercambio de conocimientos uniéndose a redes internacionales. Por ejemplo, la iniciativa “Museums as Hubs” (Museos como ejes) del Nuevo Museo de Nueva York es, al mismo tiempo, un lugar físico y una red que facilita el intercambio artístico e intelectual a través de formas de exposición, estancias, programas públicos y proyectos editoriales y digitales.

Todo ello requiere incentivos claros para que los empleados participen en el intercambio de conocimientos, lo que implica empezar por revisar, corregir o eliminar aquellas barreras administrativas que impidan su realización. Los incentivos para el intercambio entre los trabajadores suelen estar poco claros y limitados a la motivación de cada uno, y no suelen estar incluidos en sus responsabilidades habituales. Establecer objetivos claros y ofrecer incentivos resultará crucial para promover el intercambio de conocimientos como componente central del desarrollo profesional. Además, disponer de lugares y momentos específicos para esos intercambios requiere financiación y es posible que el retorno económico de dichas inversiones solo se aprecie a largo plazo.

Por último, los museos deben prestar especial atención a la protección de sus derechos de propiedad intelectual. Es frecuente subestimar los beneficios potenciales para los museos en relación con la propiedad intelectual. Los museos se han creado para fomentar el conocimiento y no suelen tener fines lucrativos. Sin embargo, cuando sus colecciones inspiran la creación y el diseño de productos (o cadenas de productos) en diversos medios con fines comerciales (ya sean actividades culturales, regalos, libros o material digital), es perfectamente aceptable que los museos se beneficien de una manera proporcional a su propia aportación. En una época en la que los museos están constantemente buscando nuevas fuentes de ingresos, la propiedad intelectual es importante.

La atención se centra normalmente en la venta de los productos de las tiendas de los museos, y es cierto que los souvenirs pueden contribuir a potenciar la marca del museo. Esa atención debe ampliarse también a los servicios y productos que no se suelen considerar o vender en las tiendas de los museos (p. ej. videojuegos inspirados en obras de arte). Los museos más importantes ya se están aprovechando de este tipo de oportunidades, pero los museos pequeños también se pueden beneficiar de todo esto.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Posicionarse como centro de recursos para actores económicos (emprendedores, diseñadores, PYMES, productores agrícolas).

- Organizar exposiciones específicas de sus colecciones y archivos, de tal forma que los actores económicos y otras partes interesadas se puedan beneficiar de los conocimientos acumulados por el museo. Esto implica una gestión eficiente de los archivos museísticos relevantes para el trasfondo científico, tecnológico, económico y social de la zona.
- Organizar tareas específicas para los empleados dirigidas a promover y organizar debates con actores económicos (emprendedores, diseñadores, artesanos, PYMES).
- Aprovechar la oportunidad de trabajar con actores económicos para movilizar nuevos patrocinios.
- Coordinar actividades de divulgación para dar ejemplos de cómo usar los recursos de la colección y mostrar cómo funciona el museo.
- Ofrecer espacios abiertos que faciliten la colaboración y los contactos profesionales y adaptar la infraestructura para facilitar el intercambio de conocimientos.
- Organizar tareas para los empleados especializadas en los derechos de propiedad intelectual del museo. Para los museos más pequeños, considerar la posibilidad de compartir recursos o de conectar con museos de mayor tamaño.
- Identificar nuevos productos o herramientas digitales aptas para los derechos de propiedad intelectual.
- Pensar en estrategias para potenciar la marca de algunos productos locales, salvaguardar los sistemas de producción tradicionales y contribuir a la creación de marcos adecuados para la protección de los derechos de propiedad intelectual relacionados con las expresiones culturales de las comunidades.



Community engagement ©ICOM

Annex 1.A. Técnicas para demostrar el valor económico de instituciones o eventos culturales

Las técnicas para demostrar el valor económico de instituciones o eventos culturales (p. ej. festivales) se pueden agrupar en dos categorías. La primera corresponde a las técnicas para medir el gasto (p. ej. la evaluación del impacto económico, el análisis de la repercusión económica), que miden el gasto actual de las organizaciones, el público y los diferentes actores, así como sus efectos en la economía. La segunda categoría considera las técnicas de valoración (p. ej. la valoración contingente, el retorno social de la inversión), que intentan poner un precio a los otros beneficios que la gente obtiene de la cultura, incluso en el caso de aquellos museos cuya entrada es gratuita. El *Arts Council of England* (Consejo de las Artes de Inglaterra) ofrece una visión interesante de estas técnicas y ejemplos de su aplicación⁸.

Técnicas de medida del gasto

Evaluación del impacto económico

Qué hace	Contabiliza los impactos directos, indirectos e inducidos de una organización, evento o actividad específica en la economía local.
Qué necesita usted	Investigación sobre los visitantes (perfil y patrones de gasto), gastos de la organización, un multiplicador robusto y conservador.
Qué le dice	Le permite medir el impacto económico de una organización en la economía local y regional. Se suele expresar a través del gasto adicional de los visitantes que dicha organización específica atrae a una ciudad o región. Otras medidas económicas incluyen el uso de proveedores locales y los niveles de empleo que garantiza dicha organización.

Análisis de la repercusión económica

Qué hace	El análisis de la repercusión económica se centra en medir el tamaño de las actividades de una organización y compararlo con la economía nacional. Este método se suele usar más para medir el tamaño de las industrias creativas que de las instituciones culturales. Típicamente, la repercusión económica incluye dos medidas: el empleo (número de personas que trabajan para esa organización) y el Valor Añadido Bruto (VAB, el valor de las ventas totales de una organización, o los ingresos menos los gastos en bienes o servicios adquiridos a través de otras organizaciones). A veces incluye también el impacto indirecto en el VAB de los proveedores directos de la organización, y los impactos inducidos en el VAB de las empresas externas a la cadena de suministro, como resultado del gasto de los empleados de la organización y de las empresas proveedoras.
Qué necesita usted	Los gastos y la producción bruta (valor de la producción) de la organización.
Qué le dice	El VAB indica la contribución de una organización o actividad a toda la economía.

⁸ ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England. Disponible en: https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Consulta: 8 de julio de 2019).

Técnicas de valoración

Valoración contingente

Qué hace	La valoración contingente mide el valor que determinadas partes de la población otorgan a una organización artística, cultural o patrimonial. Su objetivo es calcular hasta qué punto los consumidores se benefician de un producto o servicio, más allá del precio que pagan por él. Este método permite, por lo tanto, otorgar un valor a las cosas o actividades que no tienen un precio de mercado convencional, como visitar un museo gratuito.
Qué necesita usted	Una amplia investigación primaria de las personas que asisten o visitan el museo y de las no asisten o lo visitan.
Qué le dice	Revela un valor monetario que la gente asigna a una organización o servicio concreto.

Retorno social de la inversión (SROI)

Qué hace	El Retorno social de la inversión (SROI, por sus siglas en inglés) es una forma de entender el valor de las actividades de una organización a partir de sus efectos en las partes interesadas y en el público de dicha organización. Comienza por determinar quiénes son todos los miembros de una organización, y de qué manera puede dicha organización causar un impacto en ellos, tanto positivo como negativo. Las siguientes fases implican analizar cuáles son los impactos más importantes, y ver si se pueden medir, ya sea cuantitativa o cualitativamente. Hay que tener en cuenta que el hecho de intentar que las partes interesadas participen en la definición del valor y el impacto significa que el SROI es una metodología que no se puede comparar.
Qué necesita usted	Datos primarios y secundarios, una amplia experiencia investigadora y la implicación de las partes interesadas.
Qué le dice	El método le permite asignar un valor monetario en términos de los resultados sociales como retorno de la inversión pública.

Fuente: adaptado del *Arts Council England* (ACE, 2012).



2 Aprovechar el papel de los museos para la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario

En breve

Los museos son lugares que contribuyen tanto al diseño físico como social de muchas ciudades. Su renovación o construcción puede estimular la regeneración urbanística y dar una nueva vida a zonas que estén perdiendo su dinamismo social y su base económica tradicional. Los museos parecen ser lugares donde se puede generar capital social entre las personas de diferentes comunidades cuando muchos lugares tradicionales de encuentro desaparecen. Algunos de los resultados potenciales son:

- Imagen de marca internacional y mayor atractivo territorial.
- Diversificación económica, nuevos puestos de trabajo e ingresos a través del desarrollo de barrios culturales y creativos.
- Mejor calidad de vida.
- Mayor capital social.

Tabla 2. Aprovechar el papel de los museos para la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Integrar los museos y sus entornos en la planificación y el diseño urbanísticos. • Considerar los museos como espacios para debates públicos y encuentros comunitarios. • Potenciar los museos como pilares de barrios creativos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Considerar la planificación y el desarrollo de los museos como parte de un proceso de diseño urbanístico más amplio. • Servir de lugar seguro y abierto para facilitar el diálogo y sensibilizar a las comunidades • Catalizar el desarrollo de barrios creativos. • Valorar los activos y el patrimonio comunitarios de los entornos rurales.

Argumentos

Un elemento destacado de la contribución de los museos al desarrollo local es su impacto en la regeneración urbanística, la aparición de barrios culturales y creativos dinámicos y la creación de nuevos puentes entre y dentro de las comunidades. La fuerza cultural de la ciudad y su entorno construido juega un papel significativo a la hora de conformar la sensación de identidad de la gente. En este contexto, los museos no son solo lugares donde se exponen las colecciones. Simbolizan también un patrimonio y una identidad compartida, así como un sentido del pasado, el presente y el futuro, en torno al cual se organiza una comunidad.



La permanencia relativa de edificios y lugares significa que no son solo fuentes de memoria y reflexión, sino también de disputa por el control y el significado del propio espacio. Los museos pueden, por lo tanto, ser considerados un espacio de arte público al servicio de muchos objetivos: animar debates públicos, crear conexiones y aportar significado a lugares nuevos.

Históricamente, el objetivo de las iniciativas de regeneración urbanística más destacadas (la Ópera de Sídney de Australia, el Centro Pompidou de París y el Museo Guggenheim de Bilbao) era la consolidación de prestigiosas instituciones culturales, atender a los consumidores con formación cultural y situar su ciudad en la escena mundial. Actualmente, conscientes del crecimiento de los sectores creativos, los gobiernos locales elaboran cada vez más estrategias de regeneración urbanística en torno al desarrollo de barrios culturales y creativos como espacios de producción creativa, a menudo en zonas en las que los habitantes viven y también trabajan. Como resultado, el terreno urbanizado sale del ciclo económico de la infrautilización y la devaluación y aumenta su valor económico. Para lograr estos objetivos, los gobiernos locales utilizan varios instrumentos, incluidos los requisitos de vivienda asequible, las ayudas al alquiler de espacios usados como talleres en los barrios culturales, dirigidas a artistas, artesanos y diseñadores, y servicios relacionados con la innovación y con la creación y desarrollo de empresas orientados hacia las necesidades de los profesionales del sector creativo. El objetivo de estos esfuerzos no es solo el desarrollo de una fuerza laboral innovadora, sino también convertir lugares decadentes en lugares creativos y modernos⁹. Además, el reconocimiento de los beneficios de la participación cultural ha llevado a muchos gobiernos locales a buscar un mayor acceso y participación en el mundo del arte, a apoyar la producción cultural local y a utilizar el patrimonio y las artes para reforzar la identidad comunitaria. Para conseguirlo, los gobiernos locales convierten inmuebles vacíos en centros culturales comunitarios, financian la educación artística y estimulan el interés en el patrimonio y en la cultura locales¹⁰.

En la regeneración urbanística, el reto consiste en convertir el museo en un centro de la vida de la ciudad, fomentar el desarrollo de redes y comunidades y estimular la creación de un entorno más habitable. Esto se puede conseguir por diferentes medios y es importante acertar con el espacio público. Los nuevos espacios públicos tienen que funcionar bien a la hora de integrarse en el resto del tejido urbanístico y

⁹ Zukin, S. and Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, vol. 2, núm. 3, págs. 131-140. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

¹⁰ Grodach, C. y Loukaitou-Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 13, núm. 4, págs. 349-370. Disponible en: <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.

animar a la gente a permanecer e interactuar. También es importante que este espacio público esté conectado con las calles de la zona que más movimiento peatonal tienen, para garantizar que la gente “pasa cerca del espacio” en sus rutas habituales, y que no sea una calle sin salida. Además, para atraer a los residentes locales es importante asegurarse de que el museo aprovecha el sentimiento de pertenencia local de la gente, y que no parezca que simplemente se ha dejado “caer” ahí. Es importante extraer la singularidad local y evitar la homogeneización del espacio urbanístico.

Cuadro 2. Acertar con el espacio público en los proyectos de regeneración urbanística

El *Promenade des Arts* de Niza (Francia) es un ejemplo de espacio público que funciona. El Teatro Nacional de Niza y el Museo de Arte Moderno se encuentran a lo largo de este parque verde de fácil acceso, lleno de niños y habitantes locales. De igual manera, el Centro de Arte Contemporáneo Baltic, en Newcastle (Reino Unido), se ha diseñado para dar una nueva vida a la zona conocida



como *Newcastle Gateshead Quayside*. Por otra parte, el Centro de Arte Contemporáneo de Marsella, obra del arquitecto Kengo Kuma, se espera que atraiga a más gente a la zona portuaria. También es importante crear un sentimiento de pertenencia hacia el nuevo museo de arte entre los residentes locales. La nueva Galería Turner de Arte Contemporáneo de la localidad costera de Margate (Reino Unido) utiliza un programa llamado “*Art Inspiring Change*” (El arte inspira el cambio) para vincularse con un programa de regeneración urbanística local. En Newcastle se ha realizado además una campaña para promover el arte público conectado con el Centro de Arte Contemporáneo Baltic a través de exposiciones en espacios públicos destacados y distribuidos por toda el área urbana. El arte público (p. ej. esculturas en espacios públicos) se puede utilizar como una herramienta participativa para la renovación urbanística. Y también puede contribuir a potenciar la imagen de marca de toda la zona como parte de un espacio artístico.

Al mismo tiempo, los proyectos de regeneración también conllevan riesgos que es necesario abordar. Los proyectos que resultan en un aumento masivo del turismo o que solamente se dirigen a grupos privilegiados de la sociedad, pueden tener efectos negativos. Estos y otros factores pueden contribuir al desplazamiento de la población, a la “gentrificación” y a la exclusión de artistas y profesionales del sector creativo, debido al incremento de los precios de las viviendas y del alquiler. La priorización de actividades de interés económico a corto plazo también puede hacer que la población local se vea desatendida. El resultado es un barrio cultural que, si bien comenzó como un espacio para productores creativos, corre el riesgo de convertirse en un espacio para consumidores creativos. Tanto los gobiernos locales como los museos tienen que abordar estos riesgos para garantizar que el proceso de regeneración urbanística mantiene a la comunidad local, a los artistas y a los trabajadores del sector creativo en el centro de la vida de la región o ciudad en cuestión.

El impacto social y económico que provocan los museos no está restringido a los entornos urbanos. Muchos museos de zonas rurales ayudan a identificar a esas comunidades rurales distintas como destinos turísticos. Algunos museos han sido capaces de recopilar expresiones materiales de creencias y tradiciones culturales específicas de una zona o comunidad determinada. Como ejemplo, el lanzamiento del Museo delle Maschere Mediterranee di Mamoiada, en Cerdeña (Italia), que no solo ha sido capaz de aumentar el atractivo turístico del pueblo de Mamoiada, sino que además ha cambiado la percepción del territorio entre los habitantes locales. Esto ha reducido la emigración de la población local y se puede considerar un caso de éxito de desarrollo comunitario sostenible, donde el papel desempeñado por el museo ha sido crucial¹¹.

Muchos elementos dificultan la evaluación de los impactos de la regeneración urbanística. Por ejemplo, los estudios enfocados solamente en los efectos a corto o a largo plazo, en parte debido a la limitación de los recursos. Dichos estudios suelen también hacer demasiado hincapié en los beneficios económicos y subestiman los costes y los beneficios sociales. Los museos tienen que reconsiderar su relación con la comunidad y desarrollar estrategias de captación que involucren a la comunidad local de tal manera que creen capital social además de beneficios económicos. Esto también requiere la implicación de los gobiernos locales para contribuir a lo que se conoce como “museología comunitaria” (una estrecha integración de la comunidad local en las acciones del museo; en las zonas rurales esto suele incluir, entre otras acciones, itinerarios de descubrimiento del paisaje del campo de la zona que parten de los museos) y al desarrollo del lugar como destino turístico¹².



¹¹ Iorio, M., y Wall, G. (2011), “Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy”, *Journal of Heritage Tourism*, vol. 6, núm. 1, págs. 1-15.

¹² Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.

Cuadro 3. Colaboración para la regeneración urbanística

El Museo de Bellas Artes de Montreal (MMFA) (Canadá) está ubicado en los límites de una zona central llamada *Quartier Concordia*, que bordea la universidad del mismo nombre. Esta zona es parte del proyecto *Zone Éducation-Culture*, un plan de revitalización urbanística de 400 millones de dólares canadienses, que se presentó en mayo de 2016. Se trata de una colaboración entre el MMFA, la Universidad Concordia y la Ciudad de Montreal, y parte de una visión común para mejorar el rol de Montreal como ciudad de conocimiento y cultura. El proyecto convertirá la zona en un espacio abierto diseñado para proyecciones públicas y actuaciones artísticas y reforzará la identidad cultural local a través de exposiciones de arte público y de la innovadora transformación de la infraestructura urbana. La zona expondrá las colecciones del MMFA y unos murales de cristal creados por el reconocido artista quebequés, Jean McEwen.

Otro ejemplo llega de la ciudad de Lyon (Francia), donde el Grupo Bouygues, una importante constructora, renovó los antiguos talleres y fábricas automovilísticas de la empresa Berliet. La zona se ha convertido en un desarrollo para varios usos, un espacio de casi 3 hectáreas en el que viven unos 3.000 habitantes. Con el objetivo de mantener el espíritu del patrimonio industrial del lugar, Bouygues cooperó con el Museo de las Confluencias de Lyon para crear una exposición histórica y decorar los espacios públicos.



El Museo de la Ciudad de Helsinki juega un papel crucial en la conservación de los edificios y el entorno construido con valor patrimonial. Dada la responsabilidad derivada de la Ley de Uso del Suelo y Edificios 132/1999, el museo asume el rol de la autoridad de conservación del edificio en Helsinki y en Uusimaa Central. El museo es parte de la planificación y las renovaciones del entorno

urbano de la ciudad. Entre sus actividades se incluyen la conservación del patrimonio construido propiedad de la ciudad y los ciudadanos, y la supervisión de las labores de conservación y renovación de los edificios propiedad del estado, como las universidades y las iglesias. También supervisa las reparaciones de sitios que han sido incluidos en los “subsídios a la reparación de edificios patrimoniales” por el Centro para el Desarrollo Económico, Transporte y Medioambiente de Uusimaa, y los “subsídios a la restauración” otorgados por el Consejo Nacional de Finlandia.

Fuentes: <http://www.helsinginkaupunginmuseo.fi/en/pictures-objects-helsinki/buildings-and-environment/concordia.ca/cunews/main/stories/2016/05/19/zone-education-culture-new-artistic-hub-quartier-concordia-quartier-du-musee.html>;
<http://www.bouygues-immobilier-corporate.com/fr/actualite/lyon-coeur-8eme-monplaisir-le-futur-des-anciennes-usines-berliet>.

Opciones de políticas para el gobierno local

Los museos juegan un papel clave en el diseño urbanístico y se consideran un factor importante de la calidad de vida y el atractivo territorial. Muchos están ubicados en el centro de las ciudades, en edificios prestigiosos y rodeados de parques y jardines. Desde un punto de vista físico, esto puede aportar un sabor específico al paisaje urbanístico histórico y estimular la organización de nuevas actividades creativas en la zona. Son además lugares de encuentro estratégicos donde se valora la variedad y la diversidad. Por ello, como parte de sus esfuerzos de regeneración urbanística, los gobiernos locales deben tener en cuenta las dimensiones, tanto físicas como sociales, que contribuyen a la calidad de la vida urbana.

Integrar los museos y sus entornos en la planificación y el diseño urbanísticos

Los museos son una pieza clave de gran parte del diseño urbanístico contemporáneo. Tanto la construcción como la renovación de museos crean oportunidades y pueden incluso actuar como factor de integración, ya sea en las zonas más céntricas de la ciudad, como en antiguos barrios industriales del extrarradio que han dejado de dedicarse a las actividades tradicionales.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede, de acuerdo con los valores y misiones del museo:

- Utilizar el museo como plataforma para debates y sesiones públicas sobre diseño urbanístico y el resurgimiento de la vida de la ciudad, y promover la relación del museo con los actores locales del desarrollo.
- Trabajar con el museo para que su entorno más cercano (parques, jardines) se convierta en parte de las visitas y proteger los paisajes culturales y naturales de los alrededores.
- Acertar con el espacio público que rodea al museo:
 - Crear equipos multidisciplinares (planificadores urbanísticos, arquitectos, museos, grupos comunitarios) para obtener una visión holística del espacio urbano.
 - Crear nuevos espacios públicos para integrarse en el resto del tejido urbanístico, conectar con las calles locales de más movimiento peatonal, y animar a la gente a interactuar.
 - Considerar formas mucho menos costosas pero efectivas de interactuar con el espacio, p. ej. lugares para sentarse, zonas de juego, etc.
- Garantizar que hay otras atracciones indirectas en lugares donde haya mucho movimiento de peatones, como cafeterías, tiendas y otras actividades locales.
- Considerar el museo no solo como un lugar en el que hay colecciones, sino también como una fuente permanente de actividades diversas que contribuyen al bienestar colectivo local.

Considerar los museos como espacios para debates públicos y encuentros comunitarios

Además de atraer a las personas para visitar sus colecciones y participar en actividades educativas, los museos pueden servir como espacios inclusivos e inspiradores en los que celebrar debates y sesiones públicas y encuentros comunitarios, algo válido también en las zonas rurales.

Para apoyar a los museos en esta tarea, los gobiernos locales pueden:

- Fomentar la participación de la comunidad anunciando y compartiendo información sobre eventos y ofreciendo servicios de transporte.
- Apoyar en la organización de actividades educativas en los museos, como cursos de formación o talleres para principiantes.
- Colaborar con los museos en la organización de reuniones y sesiones públicas relacionadas con la planificación urbanística, el desarrollo rural y las políticas culturales.
- Apoyar los programas de captación, programas de visitas y otros esfuerzos para involucrar y prestar servicios a las comunidades y ciudadanos fuera de sus instalaciones.

Potenciar los museos como pilares de barrios creativos

Los barrios culturales y creativos prósperos se convierten en lugares en los que artistas, productores locales, artesanos, diseñadores y ciudadanos crean nuevos entornos urbanos. Pueden generar beneficios culturales y económicos, y también pueden abordar las desigualdades urbanas y la exclusión de la población. Las estrategias de las ciudades para apoyar la aparición de barrios creativos han de tener en cuenta que el desarrollo de lugares creativos:

- se basa en la manera de formar y compartir los conocimientos en los sectores creativos;
- se caracteriza por una gran contribución por parte de las personas, con grupos de pequeñas empresas que operan en torno a un proyecto, grandes flujos de información, productos y servicios, y complejas divisiones de tareas;
- favorece iniciativas a pequeña escala en contraposición al enfoque dominante en los grandes proyectos de infraestructuras de las ciudades modernas;
- atrae a turistas y visitantes a un barrio por su efervescencia cultural, lo que lo convierte en parte de la economía de la experiencia.

Para apoyar el desarrollo de barrios culturales y creativos, el gobierno local puede:

- Organizar programas de residencia dirigidos a artistas, planificadores urbanísticos, diseñadores, profesionales de museos y activistas urbanos para promover el museo como un centro artístico y creativo.
- Alinear los servicios de formación, innovación y creación y desarrollo de empresas hacia el fomento del emprendimiento creativo.
- Apoyar los vínculos entre las industrias culturales y creativas y las instituciones basadas en el conocimiento para producir nuevos contenidos, productos y servicios.
- Considerar subsidios al alquiler de espacios de trabajo en centros culturales para artistas, artesanos y diseñadores.

Impulsores de los museos

Considerar la planificación y el desarrollo de los museos como parte de un proceso de diseño urbanístico más amplio

Los museos se suelen ver como lugares que aportan imagen de marca y significado a la vida de las ciudades. Esto afecta no solo a los nuevos museos, sino también a los museos ya existentes en proceso de renovación o ampliación. Con el objetivo de generar nuevos espacios públicos, los planes de construcción, renovación o ampliación pueden incluir jardines, parques o espacios para eventos al aire libre. También se pueden replantear el diseño y el funcionamiento general de los edificios del museo para considerar su relación con el entorno urbano del lugar y, al mismo tiempo, tener en cuenta los potenciales impactos medioambientales. Esta perspectiva no solo se aplica a grandes proyectos y a museos. Los museos de comunidades más pequeñas y participativas también pueden tener un impacto importante en el tejido urbano local y potenciar el carácter distintivo de un lugar y su atractivo para los visitantes.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Evaluar los proyectos de construcción y renovación en función de su impacto en el diseño urbanístico y de las necesidades específicas del museo:
 - Participar en, o crear, equipos multidisciplinares para definir el diseño urbanístico y el uso del espacio público en torno al museo.
 - Considerar y gestionar, en la medida de lo posible, los paisajes culturales y naturales de su entorno (plazas, jardines, parques, etc.) como una extensión del museo hacia el tejido urbano local.
 - Considerar el impacto de los proyectos de construcción y renovación en el entorno natural, el consumo energético, la sostenibilidad medioambiental y el cambio climático.
- Diseñar espacios físicos que faciliten el acceso a los residentes locales y turistas, también fuera de los horarios normales de apertura.
- Permitir espacios internos más flexibles que puedan acomodar diferentes tipos de experiencias, como talleres, exposiciones o reuniones informales.



Evening opening ©Museum of Lisbon

Servir de lugar seguro y abierto para facilitar el diálogo y sensibilizar a las comunidades

¿Cómo pueden los museos contribuir a mejorar la calidad de vida de una comunidad? Como lugares de encuentro abiertos y seguros que son, los museos pueden promover el intercambio directo entre personas, generar confianza comunitaria y contribuir a elevar el capital social local.

Cuadro 4. Los museos en el centro de la vida comunitaria

En su calidad de espacios públicos, los museos pueden resultar fundamentales a la hora de iniciar el debate sobre el pasado, el presente y el futuro de un lugar. Pueden ser plataformas en las que ciudadanos, grupos comunitarios, planificadores urbanísticos, arquitectos, etc. se reúnan e intercambien ideas sobre cómo ven el futuro y sobre qué pueden hacer ellos para que dicho futuro se haga realidad. Los gobiernos locales pueden hacer que los museos, especialmente aquellos con un enfoque geográfico (museos de ciudades, regiones o barrios), ocupen el centro de sus procesos de planificación de políticas urbanísticas.

Por ejemplo, el Ayuntamiento de París, junto con el *Pavillon de l'Arse*, y a través del proyecto "Reinventar París", invita a expertos, arquitectos, pensadores y artistas, entre muchos otros, a desarrollar y compartir propuestas nuevas e innovadoras dirigidas a revivir diferentes enclaves de la ciudad y estimular un proceso creativo que permita explorar nuevas formas de rehacer la ciudad de París. El Museo STAM, de la Ciudad de Gante, y el ayuntamiento local han creado un proceso de consulta y audiencias públicas para conocer las expectativas de los ciudadanos respecto al futuro de las iglesias locales, pues muchas de ellas ya no se utilizan. Otro ejemplo es el Museo de la Ciudad de Estocolmo, cuya experiencia se utiliza en las actividades de planificación de la ciudad relacionadas con la clasificación del patrimonio cultural y la toma de decisiones sobre permisos de planificación. El objetivo es garantizar que los lugares identificados como patrimonio y los edificios de interés histórico especial se conserven y desarrollen teniendo en cuenta su valor. En Francia, el Louvre-Lens ha desarrollado un nuevo centro para la vida urbana en una zona marginada de Lens, un viejo barrio minero que ahora gira en torno al museo y sus parques, donde se combinan exposiciones sobre las colecciones del Louvre con el patrimonio cultural de la región.

Fuente: www.pavillon-arsenal.com/en/; www.reinventer.paris/en/; <http://www.stamgent.be/en/>; www.stadsmuseet.stockholm.se/in-english/; www.louvre-lens.fr

Los museos utilizan varias estrategias para lograr este objetivo. Pueden fomentar intercambios entre diferentes comunidades en torno a un tema común para poder superar las diferencias entre las tradiciones culturales, incluyendo aquellas que pueden estar reflejadas en algunas partes de las colecciones. También pueden organizar actividades temáticas para crear conexiones entre y dentro de las comunidades, abordando temas como el envejecimiento, el bienestar, la prosperidad, la migración, el género, el movimiento LGBTQ+, la polarización social y económica, los desahucios forzosos, la descolonización, la igualdad, la xenofobia, el cambio climático y el populismo.

Muchos museos emplean prácticas de curaduría participativas (tanto en sus exposiciones como en sus actividades) o de creación conjunta con el propósito de ofrecer a las comunidades un espacio en el que "hacer" cosas. Esto puede incluir exposiciones, nuevas narrativas y eventos públicos creativos, como festivales comunitarios, clases de yoga, grupos para hacer punto, etc. Es importante considerar la



posibilidad de realizar este tipo de actividades pequeñas desde el momento en que se inician las conversaciones sobre la (re)construcción del museo.

También es importante llegar a aquellas comunidades que, por razones culturales o económicas, no son las más asiduas a los museos. El objetivo no es solo atraer nuevos tipos de visitantes a los museos, sino trabajar también en lugares diferentes y más pequeños, situados en edificios de distintos tipos pero conectados con el edificio central y, cuando sea posible, llevar el arte, la cultura y el patrimonio a los barrios más desfavorecidos. Esto resulta especialmente importante en las zonas rurales.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Considerarse y organizarse como un centro para asociaciones y actores locales, destinado a la conservación y a la celebración del patrimonio cultural de la zona, que pueda ir más allá de la especificidad de sus colecciones.
- Utilizar prácticas de curaduría participativas y de creación conjunta para proporcionar espacios en el museo en los que las comunidades puedan “hacer” cosas.
- Organizar exposiciones culturales temáticas u otras actividades que forjen las conexiones entre y dentro de las comunidades.
- Considerar la captación como un proceso para la implicación de las comunidades y los barrios más desfavorecidos.
- Considerar la organización de actividades de captación en zonas rurales cercanas, especialmente los museos de ciudades, ya sea por sí solos o a través de asociaciones o de redes con museos u otras instituciones, culturales y no culturales, del lugar.

Cuadro 5. Fomentar la inclusión y la diversidad: apoyo del Museo de Bellas Artes de Montreal al Festival del Orgullo Gay

El Museo de Bellas Artes de Montreal (MMFA) apoya el Festival del Orgullo Gay desde 2015. También organiza visitas exclusivas a las colecciones y exposiciones para los asistentes al festival y participa en el desfile de clausura con su propia carroza y voluntarios. Todas estas acciones son parte de las políticas del museo para promover la inclusión y la diversidad en todas sus formas, ya sea cultural, sexual, étnica o de cualquier otro tipo.



Fuente: <http://mbam.qc.ca/en>; <http://fiertemontrealpride.com/en>.

Desempeñar un papel proactivo para crear barrios creativos

La inversión cultural y las actividades culturales se perciben cada vez más, no solo como una forma de entender la ciudad sino como una forma de cambiarla. Esto incluye la construcción o la renovación de los edificios de los museos, pero también apoyar la aparición de barrios culturales dinámicos. Los barrios culturales pueden ser impulsores de la regeneración, pues conectan la creatividad con el emprendimiento, la producción cultural y el consumo cultural. Los museos pueden contribuir a sustentar esos barrios a través de la celebración de actividades científicas, inspirando a diseñadores y actuando como lugares de intercambio de conocimientos. Es muy frecuente que solo algunos departamentos específicos del museo se involucren en este tipo de actividades, sin embargo, cuando el planteamiento es más general, las conexiones se pueden ver reforzadas y resulta más fácil garantizar la disposición de recursos e instalaciones adaptadas.

Cuadro 6. Los museos en el centro de los barrios creativos

Los barrios creativos impulsan la cooperación y facilitan la innovación a través de los cruces entre la cultura y la creatividad, la educación, la investigación y el emprendimiento. El *London Knowledge Quarter*, creado en 2014 y situado dentro de un radio de 1,5 km de distancia del centro de Londres, es una red de 86 organizaciones que dan trabajo a más de 60.000 personas. Los miembros de la red, que trabajan juntos para obtener mejores resultados, van desde universidades a colegios de primaria, desde grandes corporaciones a grupos comunitarios, o desde grandes museos a pequeñas *start-ups* del mundo del arte. También en 2014 se fundó el Centro de Moda Textil en Borås, la histórica capital textil de Suecia, una zona industrial ingeniosamente rehabilitada. Hoy en día es uno de los parques científicos más importantes de Europa del sector textil y de la moda. En un espacio de 3.500 m² en el que se encuentran empresas, museos, campus universitarios y oficinas de muchas empresas textiles, además de bares y restaurantes. Una asociación comparable es la desarrollada en Roubaix (Francia) por el museo La Piscine, situado en un antiguo club de piscinas, donde actualmente se ha desarrollado un centro de archivos sobre el sector textil: la *Textotèque*.

Otro proyecto parecido es la iniciativa sueca en ciencia e innovación llamada *Innovatum*, que ha reutilizado su patrimonio industrial de forma creativa y lo ha convertido en viviendas, negocios, centros de investigación, restaurantes, el Museo de Coches Saab, un centro científico y lugares para eventos y actividades culturales.



La Piscine, Roubaix ©Camster2

Fuente: knowledgequarter.london; textilefashioncenter.se; innovatum.se; roubaix-lapiscine.com.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Estar presente en las estructuras gubernamentales locales que gestionen el diseño urbanístico.
- Identificar los sectores de la economía local que puedan utilizar recursos artísticos, científicos y de otro tipo, en conexión con sus colecciones y actividades.
- Facilitar el uso de sus colecciones por parte de artistas, productores locales, artesanos, diseñadores, PYMES y otras empresas.
- Participar en iniciativas locales que ofrezcan innovación, apoyo a la creación de empresas y desarrollo de PYMES, emprendedores y profesionales creativos.
- Considerar retrasar los horarios de apertura a fin de capitalizar el potencial de los museos para contribuir a la economía nocturna de la zona.

Valorar los activos y el patrimonio comunitarios de los entornos rurales

El rol de los museos en las comunidades rurales ha recibido mucha menos atención que en las zonas urbanas o metropolitanas. Además, el término “rural” puede incluir realidades muy diferentes, desde pequeños pueblos hasta asentamientos en zonas muy remotas o aisladas. Algunas zonas que antes eran rurales también han experimentado un reciente aumento de la población como resultado de la emigración de los habitantes de las ciudades hacia esas zonas, y ahora muchas se consideran áreas suburbanas. Los museos de esos lugares pueden contribuir a la diversificación de actividades (igual que en las ciudades), pues el perfil de los residentes rurales que participan en actividades artísticas y culturales es parecido al de los habitantes de las ciudades.

Por otra parte, suele resultar difícil movilizar y disponer de recursos, sobre todo humanos, y los horarios de apertura suelen ser estacionales y limitados. Además, los residentes rurales suelen depender de las actividades culturales y los museos de las ciudades vecinas. Es posible que los museos rurales, especialmente en zonas sin ningún otro interés turístico destacado, tengan que depender todavía más de la agrupación de actividades administrativas, de la organización de exposiciones comunes y de la ayuda de voluntarios. Pero también se pueden beneficiar de las nuevas tecnologías y crear redes con museos más grandes, ya sea en ciudades vecinas o a nivel internacional.

Cuadro 7. Museos y desarrollo rural: Museo Baksı (Turquía)



El objetivo del Museo Baksı, en Turquía, es revivir y estimular la economía de la región de Bayburt, una de las regiones de Turquía más afectadas por la pérdida de población como resultado de la emigración. El museo reúne una colección de arte contemporáneo de obras de artistas punteros y una colección de pinturas folclóricas y ejemplos originales de artesanía local. El objetivo es crear un centro original de interacción cultural en beneficio de artistas e investigadores, revivir un entorno cultural perjudicado por la emigración y contribuir a la sostenibilidad de la memoria cultural.

Fuente: en.baksi.org

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Servir como centro para las asociaciones y actores locales implicados en la conservación y la valoración del patrimonio cultural local, más allá de la especificidad de sus colecciones.
- Movilizar y apoyar todo lo posible a los voluntarios.
- Trabajar con redes de otros museos o instituciones culturales y sociales, incluidas las de ciudades grandes y de otros países, para, por ejemplo:
 - utilizar laboratorios e instrumentos de conservación y restauración,
 - crear nuevas exposiciones y programaciones.
- Compartir algunas aportaciones y recursos, en la medida de lo posible, con otras instituciones culturales o locales, empezando, principalmente, por las tareas administrativas.



Stravinsky fountain, Paris ©Gettyimages.



3

Catalizar las sociedades creativas y conscientes de la importancia de la cultura

En breve

Los museos se han creado principalmente, para potenciar la importancia de la cultura y la educación. Con el tiempo, este objetivo se ha vuelto más complejo para incluir también la formación y el aprendizaje durante toda la vida, y no solo para las poblaciones nativas, sino también para los inmigrantes y otras comunidades marginadas. Una de las misiones de los museos es promover la reflexión y la conciencia de uno mismo, ofreciendo a su público oportunidades para aprender más sobre su entorno y sobre sí mismos a través de sus colecciones. Pueden cambiar la forma en que la gente piensa sobre muchos temas, pasados y actuales, y pueden cuestionar determinadas percepciones falsas y modos de pensar más rígidos. Al exponer un inventario de la creatividad del pasado, los museos pueden ayudar a fomentar una concepción del porqué y el cómo han sido creadas las cosas. En ese sentido, pueden extraer una cultura más amplia de la creatividad.

Algunos resultados potenciales incluyen:

- Desarrollo de conocimientos y adquisición de nuevas competencias,
- Mayor nivel de confianza en uno mismo,
- Mayor conciencia de la importancia de la cultura y comunidades más abiertas,
- Difusión de la creatividad.

Tabla 3. Catalizar las sociedades creativas y conscientes de la importancia de la cultura

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Reconocer el rol de los museos en la educación y formación de jóvenes y adultos. • Trabajar con los museos para generar recursos y capacidades con el objetivo de adoptar un enfoque más amplio en relación a la experiencia de los visitantes. • Apoyar el equilibrio entre satisfacer las necesidades del público local y turistas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Organizar las visitas como experiencias que promuevan la reflexión y la creatividad. • Ofrecer oportunidades educativas, formativas y de aprendizaje durante toda la vida. • Promover la diversidad cultural.

Argumentos

Ofrecer acceso a las colecciones y apoyar la educación han sido siempre aspectos importantes de la actividad museística. Los primeros museos se asociaron con bibliotecas y archivos como herramientas principales para el desarrollo artístico y cultural. En una economía creativa, estas dimensiones seminales de los museos siguen siendo importantes, pues divulgan los conocimientos acerca de la creatividad humana.

Al contrario que otras instituciones, como colegios y universidades, el conocimiento transmitido a través de los museos suele originarse a partir de las emociones experimentadas frente a un objeto o un espécimen y desarrolladas a través de un proceso inductivo. Este conocimiento basado en la experiencia puede contribuir a potenciar competencias como el entendimiento, la valoración y la confianza en uno mismo. Esta es una de las razones por las que la interacción cultural se suele percibir como una herramienta efectiva, por ejemplo, para volver a interactuar con los jóvenes cuando los sistemas educativos no logran conectar con ellos.

Además, la interacción cultural puede ayudar a promover la conciencia cultural, la sensibilidad y la aceptación. Algunas formas artísticas, como el arte dramático, la literatura o el cine, pueden ser candidatos más obvios que las visitas a los museos cuando se trata de catalizar la empatía. Sin embargo, los museos son también espacios para el diálogo cultural, que ofrecen oportunidades para entender mejor la situación del “otro”.

El resultado dependerá de hasta qué punto la visita esté organizada como una experiencia que libere las emociones y, a la vez, ofrezca la información necesaria para entender el significado de un objeto o una pieza. Además, si los museos tienen que percibirse como fuentes de experiencias de aprendizaje personal, cultural y social, no solo tienen que comunicarse con los visitantes, sino que también tienen que escucharles y entender su contexto social¹³. Esto requiere entender bien los perfiles de los visitantes, preferiblemente yendo más allá de la información habitual relacionada con su lugar de origen y edad, e indicar otras variables sociodemográficas, además de, cuando sea posible, análisis basados en la información conductual. La interacción posterior a la visita también es importante para poder fomentar experiencias transformativas¹⁴.



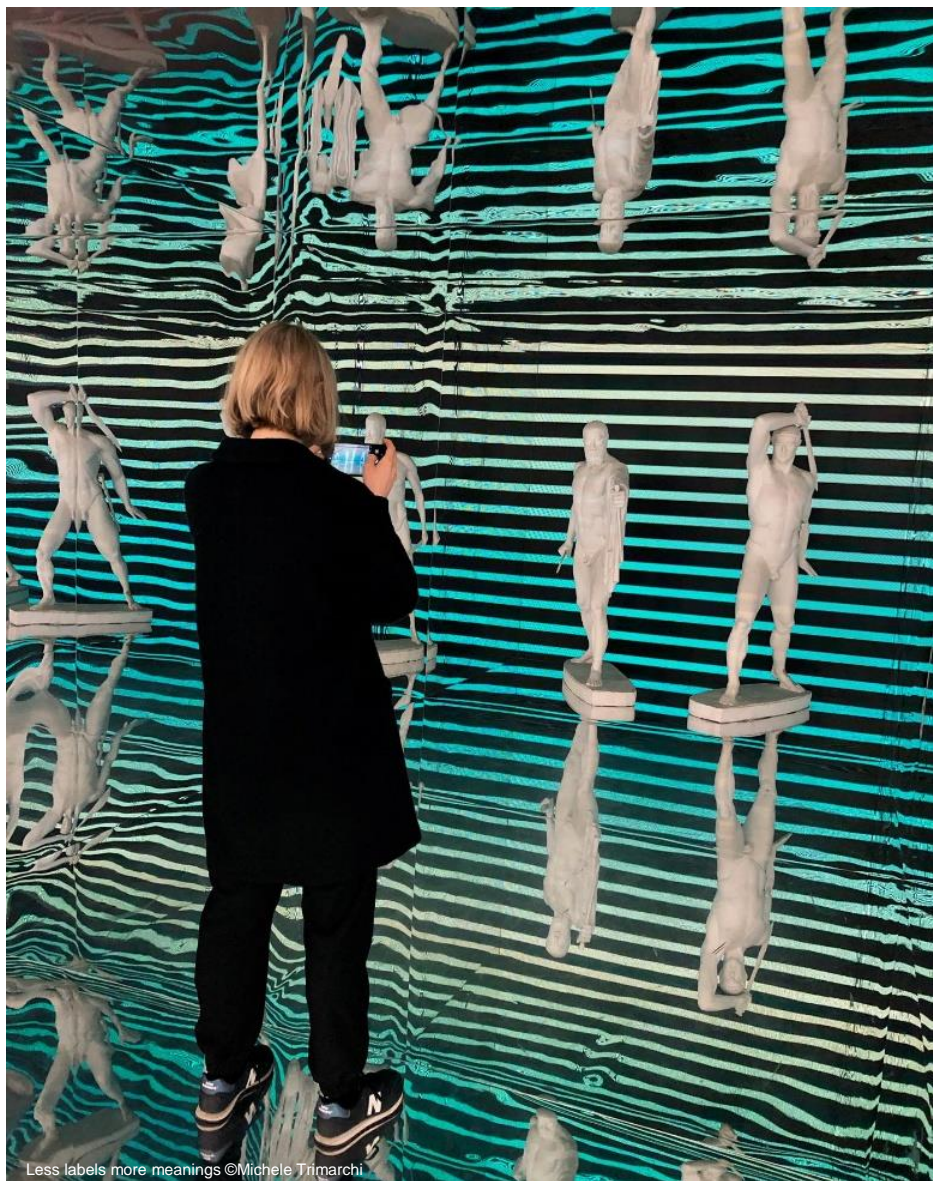
Además, la aparición de nuevas tecnologías digitales está transformando las formas de producir y consumir servicios y bienes culturales. Esto, a su vez, cambia las formas tradicionales de interactuar con el público y la participación cultural. Los consumidores de hoy en día pueden acceder a muchos bienes culturales en cualquier momento y desde cualquier lugar, y casi sin intermediarios. La aparición de nuevos distribuidores de medios (p. ej. Spotify, Netflix), así como de otras plataformas abiertas (p. ej. plataformas colaborativas (Wikipedia), comunidades de contenido (YouTube, Instagram) y redes sociales) ha permitido la producción masiva de contenido y la difusión y circulación de manera instantánea. El concepto “Cultura 3.0” desarrollado por Pier Luigi Sacco pone de manifiesto que, debido a estos cambios, la separación

¹³ Chang, E.J. (2006), “Interactive experiences and contextual learning in museums”, *Studies in Art Education*, vol. 47, núm. 2, págs. 170-186.

¹⁴ Anderson, D. et al. (2007), “Understanding the long-term impacts of museum experiences”, en *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, págs. 197-215.

entre productores y público está desapareciendo gradualmente, lo que da lugar a una continuidad difusa de la participación activa y pasiva. Desde una perspectiva de desarrollo local, esto significa que la producción de valor pasa al dominio social y conecta con muchas dimensiones del funcionamiento ciudadano: innovación, bienestar, cohesión social, aprendizaje durante toda la vida, emprendimiento social y poderes blandos. En este contexto, los museos pasan de atender a un público pasivo a convertirse en plataformas participativas que permiten diversas formas de interacción directa y creación conjunta. Los museos pueden crear valor como centros de innovación, epicentros del bienestar, facilitadores de la sostenibilidad y puertas a la cohesión social. También pueden desempeñar un papel importante a la hora de estimular la ciudadanía activa (Sacco, P.L. et al. 2018, Sacco, P.L. 2013).

Preparar un museo para que sea un lugar de aprendizaje y experimentación social conlleva costes, empleados comprometidos y cualificados y mecanismos eficientes que permitan el intercambio de conocimientos entre museos. La colaboración con educadores y formadores, grupos comunitarios y organizaciones del tercer sector es una forma efectiva de organizar y realizar actividades con este fin.



Less labels more meanings ©Michele Trimarchi

Opciones de políticas para el gobierno local

La relación entre el gobierno local y los museos en cuestiones educativas suele gozar de muy buen reconocimiento, unas cuestiones que actualmente incluyen también la formación para adultos y el aprendizaje durante toda la vida. Es muy importante que el gobierno local reconozca que las colecciones y los archivos de los museos constituyen recursos útiles para estas cuestiones.

Cuadro 8. Colaboración para la educación: plataforma digital EducArt, Quebec (Canadá)

EducArt es una plataforma digital diseñada con la colaboración de profesores de colegios de secundaria y el Museo de Bellas Artes de Montreal. A través de una selección de 350 obras museísticas, la plataforma permite explorar temas transversales de varias disciplinas diferentes y provoca debates sobre temas sociales actuales. La diversa y enciclopédica colección del museo permite un uso polifacético, es relevante para muchos temas y permite desarrollar estrategias para crear un aprendizaje inductivo y fomentar la reflexión. La plataforma es también una base de datos de proyectos educativos innovadores, que están disponibles en internet de manera gratuita. Además, puesto que la provincia de Quebec abarca una superficie de terreno muy extensa y apenas poblada, la plataforma posibilita a los alumnos de zonas remotas el acceso a oportunidades de aprendizaje más variadas. La financiación del proyecto, dentro del contexto de implementación del Plan Cultural Digital de Quebec, se incluye en el Acuerdo de Desarrollo Cultural de Montreal como parte de una asociación entre la Ciudad de Montreal y el Ministerio de Cultura y Comunicaciones de Quebec. También recibe ayudas de la *Fondation de la Chenelière*.

Fuente: educart.ca/en/.

Reconocer el rol de los museos en la educación y formación de jóvenes y adultos

El rol de los museos en el desarrollo cultural y educativo ha gozado siempre de un amplio reconocimiento, un rol que sigue expandiéndose y que actualmente incluye la formación para adultos y el aprendizaje durante toda la vida. Sin embargo, conviene destacar que el impacto de las actividades educativas es mayor si estas son continuadas y si los grupos beneficiarios participan de forma regular, y no de manera puntual. Por otra parte, esto puede conllevar la necesidad de encontrar recursos e instalaciones adicionales.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Aclarar el mandato de los museos, reconociendo su papel en la educación y en la formación.
- Reconocer el rol de los museos en la educación, la formación para adultos y el aprendizaje durante toda la vida en la documentación y programación estratégica del gobierno local.
- Apoyar la eliminación de barreras físicas y cognitivas para acceder a los museos.
- Garantizar que los museos son aptos para recibir ayudas económicas a través de iniciativas educativas, formativas y de empleo.
- Facilitar la cooperación entre los centros locales relevantes, como colegios, proveedores de educación y formación técnica y profesional, universidades y servicios de empleo.

Trabajar con los museos para generar recursos y capacidades con el objetivo de adoptar un enfoque más amplio en relación a la experiencia de los visitantes

Organizar experiencias requiere recursos, como tiempo, espacio o personal, que van más allá de los recursos necesarios para las visitas tradicionales. Muchos museos no disponen de estos recursos. El gobierno local puede respaldar la organización y la disponibilidad de espacios internos y externos en los museos, de manera que estos sean aptos para recibir financiación dirigida a proyectos sociales.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Comentar con los museos la necesidad de estas experiencias en el contexto de una estrategia de desarrollo local más amplia.
- Garantizar que los museos sean legalmente aptos para recibir financiación dirigida a proyectos sociales.
- Disponer espacios fuera de los museos si fuera necesario.



Apoyar el equilibrio entre satisfacer las necesidades del público local y turistas

Para los gobiernos locales los museos pueden ser la clave para atraer turistas a su zona y, con esto en mente, les pueden ofrecer su apoyo. Pero los museos pueden ser también una plataforma en la que las comunidades y los turistas se encuentren, aprendan e interactúen entre sí. De hecho, los museos que atraen a visitantes locales son más atractivos para los turistas, ya que es algo que contribuye a enriquecer la experiencia.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Cooperar con los museos, centros educativos, responsables de transporte, oficinas de turismo y turoperadores para gestionar los horarios de los museos de tal manera que los museos sean accesibles, tanto para los turistas como para el público local.
- Crear incentivos para potenciar la captación de familias y adultos locales (p. ej. a través de visitas escolares, programas de aprendizaje para adultos, festivales y eventos).



Impulsores de los museos

Organizar las visitas como experiencias que promuevan la reflexión y la creatividad

Para que una visita bien organizada se convierta en fuente de experiencias de reflexión, se necesita espacio, documentación, soporte escrito o audiovisual e intermediarios culturales (los intermediarios entre los artistas, sus obras y el público) que enriquezcan las exposiciones tradicionales. También atender a visitantes con diferentes perfiles y estilos de aprendizaje. El uso de las tecnologías digitales puede estimular la participación cultural y la coproducción.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Organizar las visitas como experiencias que estimulen la creatividad.
- Adaptar la información a visitantes de diferentes perfiles y estilos de aprendizaje.
- Promover la curaduría participativa y la interacción con la comunidad a la hora de diseñar la programación y las actividades del museo, empleando también las tecnologías digitales.

Ofrecer oportunidades educativas, formativas y de aprendizaje durante toda la vida

La participación en actividades creativas, la práctica artística y las actividades educativas fuera de los lugares educativos tradicionales pueden contribuir a mejorar la autoestima, la confianza en uno mismo y las aptitudes interpersonales, además de ayudar a atraer a los jóvenes que hayan abandonado sus estudios. Gracias a la experiencia combinada de los profesionales de los museos, del personal de las instituciones locales para el empleo, la formación y la educación y de otros grupos comunitarios, este tipo de programas pueden gestionarse de forma efectiva, satisfacer las necesidades de estos grupos y, al mismo tiempo, abordar determinados cuellos de botella del desarrollo local (más información en la siguiente sección).

Cuadro 9. Asociarse para el desarrollo educativo y comunitario: Asociación SPACE del Museo de Chicago

School Partnership for Art and Civic Engagement (SPACE) es la asociación plurianual entre el Museo de Arte Contemporáneo de Chicago y colegios públicos de secundaria. Su objetivo es empoderar a los adolescentes de Chicago para generar un cambio positivo en sus comunidades a través de estrategias que utilizan el arte contemporáneo y una concepción más amplias de la ciudadanía. SPACE integra a artistas y sus prácticas de estudio en los colegios públicos de secundaria de Chicago de tal modo que transforma físicamente el espacio(s) del colegio en centros creativos para el intercambio artístico y ciudadano. Invita a artistas que abordan cuestiones sociales y que incorporan la colaboración y la interacción pública a catalizar el aprendizaje en SPACE. Los artistas trasladan su taller al colegio durante un periodo de tiempo largo, en el que trabajan con los profesores de arte y ciencias sociales para diseñar e impartir conjuntamente un plan de estudios interdisciplinar enfocado en la sociedad. Los alumnos investigan sobre cuestiones locales comunitarias, para lo cual identifican aquellas que más les atraen y que impactan directamente en sus vidas. Trabajan en grupos, investigan sobre temas diversos y participan en diálogos con los miembros de la comunidad. El resultado de SPACE son proyectos artísticos creados por los alumnos y planes de acción ciudadana que abordan las necesidades acuciantes de su comunidad.

Fuente: <https://mcachicago.org/Learn/Schools/SPACE>.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Buscar información sobre las necesidades relacionadas con la educación y la formación profesional de las poblaciones prioritarias específicas identificadas por los gobiernos locales y las organizaciones de la sociedad civil.
- Evaluar su propio potencial para la educación y la formación profesional en función de la naturaleza de sus colecciones, trabajo y operaciones.
- Desarrollar las aptitudes y competencias de sus empleados para poder llevar a cabo esas actividades.
- Contactar con los centros de educación y formación locales para codiseñar actividades de aprendizaje y analizar posibles oportunidades de financiación conjunta.
- Diseñar el presupuesto necesario correspondiente y, de manera proactiva, solicitar financiación fuera de las fuentes tradicionales del museo para poner en marcha esos programas educativos y formativos.
- Considerar espacios, tanto internos como externos, en los que ofrecer esos programas y, al mismo tiempo, tener en cuenta las medidas de protección y conservación pertinentes.

Promover la diversidad cultural

Al ofrecer un lugar seguro e inspirador para el diálogo cultural, los museos pueden ayudar a entender mejor la diversidad y la sensibilidad cultural, a construir puentes entre y dentro de las comunidades. Junto con otras formas artísticas, como el arte dramático, la literatura o el cine, los museos también pueden ofrecer oportunidades para apreciar mejor la situación del “otro”.

Cuadro 10. Desarrollo comunitario: el proyecto *Representing Mokum/Damsko* del Museo de Ámsterdam

Representing Mokum/Damsko es un nuevo proyecto del Museo de Ámsterdam, cuyo objetivo es construir puentes dentro y entre las comunidades. El nombre del proyecto viene de “Mokum”, que significa “Ámsterdam” en yidis, y “Damsko”, un lenguaje callejero originario de Surinam. El museo expondrá y organizará representaciones de los géneros musicales de ambos mundos y analizará su historia, su ropa, sus instrumentos y otros tipos de cultura material asociada. Uno de los géneros musicales, desarrollado en el barrio Jordaan, un barrio de clase obrera donde se establecieron muchos migrantes, se desarrolló en el siglo XIX bajo la influencia de la ópera italiana y la *musette* francesa, e incorporaba lírica yidis. El otro género es un tipo de *hip-hop* moderno en holandés, también originario de barrios desfavorecidos. Para llevar a cabo este proyecto el museo colabora con artistas locales, con una importante marca independiente de hip-hop danesa y con académicos, y su objetivo es valorar y preservar la cultura musical holandesa y fomentar la inclusión social a través del arte.



Fuente: <http://www.ichandmuseums.eu/en/inspiration-2/detail-2/representing-mokum-damsko>.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Generar oportunidades para conectar y crear conjuntamente con las comunidades a través de exposiciones y presentaciones y, a la vez, ser inclusivos con todo tipo de visitantes, incluidas las personas con discapacidad.
- Captar a aquellas comunidades que no suelen ir a los museos, no solo como futuros visitantes, sino también como posibles colaboradores y voluntarios.
- Movilizar los presupuestos de los servicios sociales para respaldar estas actividades.



Leopold Museum, Vienna ©GettImages



4 Promover los museos como espacios de inclusión, salud y bienestar

En breve

Tradicionalmente los gobiernos locales no ven a los museos como actores directos del desarrollo social, más allá de su labor educativa. Sin embargo, los museos contribuyen cada vez más al bienestar individual y colectivo. Por ejemplo, su potencial contribución a la salud es especialmente importante en el contexto del envejecimiento de la población. Otras iniciativas relacionadas con el abandono escolar, la rehabilitación de ex delincuentes y la mejora de la confianza en uno mismo son también significativas, pero a veces se desdennan debido a la dificultad de evaluar sus efectos, pues estos solo se demuestran a largo plazo.

Los gobiernos locales pueden considerar los museos, tanto como generadores de capital social, como de promotores del bienestar social y apoyar los vínculos con instituciones sociales que actúen a nivel local. A cambio, los museos tienen que mejorar sus capacidades internas para ser más proactivos a este respecto. Algunos de los potenciales resultados están relacionados con:

- Cambiar la percepción de las personas sobre sus necesidades y problemas y hacer que sean más proactivos cuando se trate de mejorar sus propias vidas.
- Elevar el nivel de bienestar de la gente, especialmente cuando se trata de grupos marginados.
- Aumentar la confianza de la gente en sí mismos mejorando sus capacidades y su empleabilidad.
- Mejorar la cohesión social.

Tabla 4. Promover los museos como espacios de inclusión, salud y bienestar

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Maximizar la aportación de los museos al bienestar social a través de datos, asociaciones y recursos. • Considerar los museos como opciones alternativas de creación de empleos. • Integrar los museos en planteamientos más amplios para mejorar el bienestar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar la capacidad interna para reconocer y responder a las necesidades de grupos locales desfavorecidos. • Asociarse con organizaciones relevantes para impulsar la empleabilidad. • Crear programas conjuntos con otras organizaciones para satisfacer las necesidades de grupos de población específicos (personas sin hogar, reclusos, personas mayores y otros grupos marginados).

Argumentos

Los museos no siempre se han considerado impulsores de la inclusión, la salud y el bienestar. Sin embargo, la relación entre la cultura, el bienestar y la salud ocupa actualmente el centro de una gran cantidad de proyectos de experimentación e investigación¹⁵. Estudios previos longitudinales de la pasada década de los 90 mostraron que en los países del norte de Europa la participación cultural periódica tuvo efectos positivos en la esperanza de vida. La literatura científica ha pasado, de forma gradual, a documentar no solo sobre la esperanza de vida, sino también sobre los efectos de la cultura en términos de calidad de vida percibida y bienestar¹⁶.



La gente es cada vez más consciente de que los asuntos relacionados con la salud pública se deben abordar con un planteamiento holístico, teniendo en cuenta no solo las dolencias físicas, sino también cuestiones relacionadas con la pertenencia, el lugar y el significado. Esto requiere la colaboración de muchas organizaciones, una colaboración que va más allá de los servicios sanitarios tradicionales y en la que los museos pueden participar.

Las intervenciones del arte y la salud en las comunidades fuera de los entornos médicos habituales han cobrado importancia desde finales de la pasada década de los 80. Ya a principios del siglo XIX existía una tradición relacionada con este tipo de intervenciones en aquellos países en los que se crearon museos dedicados a la salud. Hoy en día se forman asociaciones entre múltiples agencias que incluyen organizaciones del mundo del arte, la cultura y el patrimonio, autoridades locales, agencias públicas y organizaciones benéficas. Por ejemplo, los médicos que son parte de la Asociación Médecins Francophones du Canada han empezado a recetar visitas al Museo de Bellas Artes de Montreal, en Quebec. Este tipo de prácticas se derivan del modelo social de salud que utiliza actividades creativas y artísticas basadas en la comunidad para hacer que la gente se implique en su propia salud y ayude a las personas de zonas desfavorecidas a desarrollar la capacidad que les permita hacer lo mismo. Además, muchos estudios han mostrado una relación entre la involucración a largo plazo en el mundo de las artes y unos resultados positivos en la salud de las personas, después de haber tenido en cuenta variables sociales, económicas y demográficas relevantes. Esto también se puede aplicar a la salud mental y al bienestar.

¹⁵ Ver, por ejemplo, Weziak-Białowska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts: impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, vol. 139, págs. 161-169. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>; Thomson, L. y H. Chatterjee (2016), "Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, vol. 35, núm. 3, págs. 349-362. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>; Weziak-Białowska, D. et al. (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events-Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1037/aca0000180>.

¹⁶ Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project", *Journal of Happiness Studies*, vol. 13, núm. 1, págs. 129-148.

La dimensión social del trabajo de los museos es, por lo tanto, cada vez más amplia. Los servicios culturales ofrecidos por los museos contribuyen a fomentar la confianza y las capacidades de las personas que se han visto excluidas por varias razones, incluyendo la pobreza, la salud, el desempleo, la edad, el analfabetismo, la discapacidad y la delincuencia. El trabajo dirigido a estos grupos específicos puede cambiar la percepción que estas personas tienen de sí mismas y lograr que sean más proactivos a la hora de mejorar sus propias vidas y sus habilidades.

Con respecto al trabajo de los museos con ex delincuentes, conviene destacar que el análisis de cómo los delincuentes se alejan de la actividad delictiva se centra actualmente en el concepto de “desistimiento delictivo”, el cual pone de manifiesto el proceso de cambio personal. Los indicadores del proceso de desistimiento incluyen una mejor confianza, motivación y autoestima, capacidad para aceptar la ambigüedad, formar relaciones más abiertas y positivas, y desarrollar una identidad como alguien que descubre otras opciones y quiere seguir el proceso de aprendizaje para conseguir un futuro alternativo. Muy pocos afirmarían que los proyectos museísticos pueden llevar al desistimiento por sí solos, pero sí pueden colaborar a través del trabajo en prisiones y con ex delincuentes una vez que estos logran la libertad.

Cuadro 11. Museos y rehabilitación de delincuentes: la experiencia del Louvre (Francia) y el Museo de Bellas Artes de Montreal (Canadá)

Desde 2007 el Museo del Louvre se ha asociado con las autoridades penitenciarias para organizar talleres dirigidos a la rehabilitación de delincuentes, y en 2009 dio varios pasos más, con un ambicioso proyecto en la cárcel de Poissy, cuyo objetivo era trabajar con reclusos para montar una exposición de reproducciones de calidad de obras maestras del Louvre. Los reclusos luego desarrollaron un proyecto artístico, con gráficos y texto, y crearon el catálogo de la exposición.

El Museo de Bellas Artes de Montreal (MMFA) también tiene un programa dedicado a la rehabilitación de delincuentes a través del cual colaboran con el *Centre for Services in Restorative Justice* (Centro de justicia reparadora) para facilitar un taller mensual de terapia artística basado en la justicia reparadora. El taller se hace en el museo y está dirigido por el terapeuta artístico a jornada completa del MMFA. Los talleres son gratuitos y, en un espacio pensado para el intercambio, utilizan el arte como catalizador de la recuperación, para encontrar paz y reparar los lazos rotos con la sociedad. Su propósito es facilitar el proceso de inclusión y reintegración de los delincuentes.

Fuente: louvre.fr/en/masterpieces-poissy-prison; mbam.qc.ca/en; csjr.org/en.

Otra forma importante utilizada por los museos para promover la inclusión consiste en centrarse en actividades de acogida e interacción con refugiados. Un ejemplo es el del Museo Victoria and Albert del Reino Unido, donde refugiados de varios países como Ruanda, Uganda e Irak, fueron contratados como guías del museo que hacían visitas por las galerías del museo conectando los objetos del museo con sus historias personales. Otros enfoques más tradicionales se centran en sensibilizar al público sobre la situación de los inmigrantes, refugiados y minorías étnicas, principalmente a través del patrimonio expuesto en las exposiciones temporales o especiales.

Esto no significa que los museos sean hospitales, centros sociales o agencias de empleo, sino que pueden ser socios útiles para esas instituciones. A la hora de desarrollar este tipo de colaboraciones y programas conjuntos hay que tener en cuenta varios factores.

La distribución de los roles de los diferentes socios tiene que quedar clara y los objetivos comunes y las prioridades han de estar definidos, en términos de impactos, para evitar decepciones (p. ej. para los proyectos con ex delincuentes, los objetivos de los museos pueden estar más enfocados en la democratización cultural, mientras que los ministerios de justicia buscarán la reintegración de los delincuentes).

Además, hay que reflexionar sobre la practicidad de la implementación: el tiempo de la actividad siempre significa algo. Por ejemplo, la pausa para el almuerzo es tiempo libre cuando las horas de trabajo representan un tiempo impuesto, la dimensión simbólica no es neutral. De igual modo, la dimensión especial tiene importancia, asistir a actividades culturales en la oficina del supervisor no significa lo mismo que planificarlas en una zona dedicada especialmente a cada actividad, se trata del valor que la gente asigne a la actividad (central o secundario).



Resulta también importante reconocer que cualquier impacto medible del bienestar llevará tiempo, mucho más tiempo que otros indicadores que sí se pueden medir de forma más inmediata, como son la variación en el número de visitantes o las ventas de las tiendas de los museos. Habrá que tener en cuenta los marcos de los indicadores y las medidas, que tendrán que ser diseñados conjuntamente por todos los socios. Los metanálisis, unidos a una evaluación integral, pueden resultar útiles para abordar este tipo de programas (p. ej. la combinación de las observaciones obtenidas de métodos sociológicos utilizados por los museos, con escalas y métodos utilizados por profesionales médicos). Los métodos de evaluación tendrán que incluir la necesidad de identificar y reconocer los beneficios, incluso cuando no fueran parte de las expectativas. Normalmente, solo los museos de mayor tamaño cuentan con los recursos necesarios para realizar evaluaciones exhaustivas de estos programas. No obstante, los museos más pequeños pueden aprender de esas experiencias a través de las diversas redes museísticas, o pueden asociarse con universidades locales para combinar recursos.

Opciones de políticas para el gobierno local

El gobierno local puede considerar los museos como recursos para generar tanto capital social como bienestar social, y facilitar las colaboraciones con organizaciones relevantes del ámbito del bienestar social, la salud, el empleo, la rehabilitación de reclusos, etc.

Maximizar la aportación de los museos al bienestar social a través de datos, asociaciones y recursos

El gobierno local puede ayudar a los museos a contribuir al bienestar social de varias formas, empezando por, sencillamente, reconocer el rol que pueden jugar en ese ámbito. También pueden ofrecer a los museos datos relevantes sobre las necesidades sociales de la comunidad local y fomentar y respaldar las asociaciones entre museos e instituciones sociales relevantes.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Considerar el valor de las aportaciones de los museos al bienestar de las comunidades locales, e incluir sus posibles contribuciones en el desarrollo de estrategias locales.
- Permitir a los museos acceder a toda la información socioeconómica local.
- Facilitar la colaboración entre los museos y otras instituciones relevantes.
- Identificar los costes que se pueden compartir y financiar a través de otras organizaciones.



Considerar los museos como opciones alternativas de creación de empleo

El gobierno local puede considerar el rol de los museos para mejorar la confianza de las personas en sí mismas y sus habilidades. Estas habilidades son más genéricas que específicas, pero son especialmente importantes en relación con el empleo.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Compartir información con los museos sobre las tendencias del mercado laboral local.
- Establecer un diálogo con el mercado laboral y las organizaciones educativas a nivel local y compartir estrategias de forma transparente y periódica.
- Hacer que los museos sean aptos para recibir financiación de programas formativos y de formación profesional.

Integrar los museos en planteamientos más amplios para mejorar el bienestar

Los museos se pueden incorporar, como factores clave, en estrategias más amplias dirigidas a mejorar el bienestar social. Los dominios a considerar son diversos, y van desde la salud y el envejecimiento hasta la reinserción y rehabilitación de ex delincuentes. Teniendo en cuenta todo esto, si bien los gobiernos locales, en general, tienen muy pocas responsabilidades sobre las instituciones penitenciarias, sin embargo, sí que suelen ser responsables del alojamiento y el empleo, dos temas claves para la reinserción de ex delincuentes en la sociedad.

Cuadro 12. Promover la inclusión, la salud y el bienestar: un Manifiesto para un Museo de Bellas Artes Humanista

Como parte del Manifiesto para un Museo de Bellas Artes Humanista, el Museo de Bellas Artes de Montreal ha planteado una visión firme del rol social de la cultura y las instituciones culturales y ha realizado numerosas acciones dirigidas a promover la inclusión, la salud y el bienestar. El programa de terapia artística del MMFA adopta un enfoque especialmente innovador que ha obtenido el reconocimiento mundial. Los programas están dirigidos, de manera general, a personas que sufren trastornos de salud mental, autismo, trastornos alimentarios y dificultades conductuales o cognitivas, y se extiende también a personas socialmente excluidas o marginadas. Las actividades son bastante diversas e incluyen el uso del arte para mejorar la propia imagen, la celebración de talleres de arte para ayudar a personas con trastornos del habla o sensoriales y ayudar a inmigrantes a establecerse utilizando el arte para ilustrar las historias de su propia vida. El MMFA trabaja con muchos socios especializados para crear estos programas y trabaja con organizaciones científicas y universidades para investigar sobre estos campos. Para facilitar estas actividades, en 2016 el museo inauguró unas instalaciones dedicadas a este fin, y en 2017 creó un Comité Consultivo de Arte y Salud formado por 16 expertos, que elaboran políticas en este ámbito. En 2018 los médicos empezaron a recetar visitas a los museos como parte de un nuevo proyecto entre el museo y las asociaciones canadienses de médicos francófonos.

Fuente: mbam.qc.ca/en/education-and-art-therapy/art-therapy.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Crear incentivos y ofrecer recursos a los museos para que atraigan a visitantes habituales de poblaciones en riesgo, como personas mayores, personas en situación de pobreza, refugiados, solicitantes de asilo y personas con discapacidades físicas o cognitivas.
- Incentivar a los museos para que incorporen información local socioeconómica en sus estrategias y demuestren cómo utilizan estos datos para crear objetivos.
- Establecer un diálogo entre los museos y las organizaciones sanitarias y sociales locales.
- Financiar exposiciones y programas de investigación para que los ciudadanos locales estén mejor informados sobre temas relacionados con la salud y el medioambiente.
- Apoyar la introducción de actividades culturales, exposiciones y talleres en instituciones sanitarias.
- Facilitar la comunicación y la implementación de programas conjuntos con cárceles o instituciones similares.
- Apoyar el préstamo de exposiciones o las exposiciones independientes de algunos elementos de las colecciones fuera del museo, por ejemplo, ofreciendo acceso a espacios físicos u otro tipo de recursos.
- Revisar, en la medida de lo posible, el reglamento necesario para permitir al museo ampliar sus actividades y ser aptos para obtener financiación de los presupuestos sociales.



Marine performs art therapy with guidance ©US_DoD

Impulsores de los museos

Desarrollar la capacidad interna para reconocer y responder a las necesidades de grupos locales desfavorecidos

En muchos países, los museos han adoptado enfoques innovadores para dar servicio a comunidades desfavorecidas y se han convertido en agentes visibles del cambio social. Esto, sin embargo, requiere que los museos busquen la financiación correspondiente. También requiere movilizar los recursos adecuados de personal, ya sea formar a los empleados actuales, contratar personal especializado o subcontratar algunas actividades. En algunos casos, los museos pueden tener que exponer piezas de sus colecciones en ubicaciones externas o externalizar algunas de sus actividades, lo que puede conllevar la revisión de normas para el traslado temporal y condicional de las colecciones. Por último, los museos tendrán que adaptar los enfoques de sus evaluaciones a contextos en los que los participantes valoran los resultados de forma subjetiva y donde es posible que los resultados esperados no se traduzcan directamente en indicadores medibles. El equilibrio correcto de las evidencias cuantitativas y cualitativas dependerá de la naturaleza de cada intervención.

Cuadro 13. Colaboración para la integración de migrantes: *Migration:Cities*

Migration:Cities es un proyecto del ICOM dirigido por el Comité para las Colecciones y Actividades de Museos de Ciudades (CAMOC) en colaboración con la Asociación de Museos de la Commonwealth (CAM) y el Comité Internacional para los Museos Regionales (ICR). El proyecto explora el rol de los museos a la hora de apoyar la inclusión social de comunidades de migrantes y refugiados y su participación en la vida urbana contemporánea. *Migration:Cities* es un grupo de reflexión y una plataforma que ofrece información y recursos a los profesionales de los museos, dirigentes políticos y organizaciones comunitarias, y apoya la creación de asociaciones entre museos, autoridades públicas, gobiernos locales y regionales, organizaciones comunitarias y otros sectores. Los proyectos museísticos para la integración de migrantes son muy diversos. Por ejemplo, el programa *Travelling with Art* (Viajar con arte) del Museo Luisiana (Dinamarca) invita a niños refugiados al museo para que intercambien

opiniones sobre el arte y trabajen creativamente. El Museo de Rotterdam (Países Bajos) trabaja con grupos comunitarios diversos, incluidas personas marginadas, en la producción de las exposiciones del museo. Otro ejemplo sorprendente es el del Museo de la Inmigración del Estado de São Paulo (Brasil). El museo y una asociación sin ánimo de lucro, llamada Arsenal de Esperanza, comparten un complejo de edificios construido a finales del siglo XIX para albergar a inmigrantes procedentes de varios países, principalmente Italia y Japón. A través de esta colaboración las 2 instituciones han ayudado durante más de 15 años a más de 36.000 personas con necesidades. No solo ofrecen cobijo a grupos y personas marginadas en situación de riesgo, como personas sin hogar, adictos y refugiados, también organizan talleres de rehabilitación y programas culturales.

Fuente: <http://migrationcities.net/>; <http://louisiana.dk/en/learning/collaborations>; <http://museumrotterdam.nl/en>; <http://museudaimigracao.org.br/>

**MIGRATION:
CITIES**
**(IM)MIGRATION AND
ARRIVAL CITIES**

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Incorporar en sus estrategias información sobre la situación socioeconómica local y demostrar cómo utilizan estos datos a la hora de crear objetivos para sus exposiciones, sus programas educativos y de captación y para el resto de los visitantes.
- Formar a los empleados para que entiendan este enfoque estratégico y trabajen con socios de diferentes sectores.
- Establecer un diálogo continuo o desarrollar asociaciones a largo plazo con organizaciones sociales a nivel local y compartir estrategias periódicamente.
- Crear y apoyar estructuras interdisciplinarias dentro de los museos y promover la posibilidad de compartir instalaciones entre sus departamentos para poder apoyar dichas estructuras.
- Movilizar nuevos recursos de financiación respaldados por los presupuestos de bienestar social y, cuando sea relevante, por organizaciones benéficas, fundaciones y patrocinadores del sector privado.
- Identificar los costes que se puedan compartir y financiar conjuntamente con otros museos o socios.

Asociación con organizaciones relevantes para impulsar la empleabilidad

El rol educativo de los museos suele centrarse en recibir a niños y jóvenes durante el horario escolar, o en la formación profesional de directores y trabajadores del mundo de la cultura. Últimamente esto incluye también a profesionales adultos y la formación continua, i. e., al aprendizaje durante toda la vida. Adoptar este rol requiere un nuevo tipo de colaboración con organizaciones vinculadas a la formación para adultos (aunque puede haber una fuerte competencia para la asignación de fondos destinados a estas actividades).

La contribución más destacada que pueden hacer los museos en este campo consiste en impulsar la confianza en sí mismos de las personas desempleadas o desfavorecidas. También pueden conseguir que sean más proactivos y darles la oportunidad de mejorar sus aptitudes y, a veces, adquirir algunas competencias profesionales específicas. Es poco probable que una única visita o la participación en un solo taller cambie nada. Es más probable que los programas en los que la gente participa en actividades creativas y cognitivas durante semanas o meses tengan efectos beneficiosos a largo plazo en la confianza en sí mismos de los participantes y en la capacidad para mejorar sus vidas. Para que este tipo de actividades sean óptimas, deben estar organizadas como series de talleres que permitan el debate y el intercambio de opiniones. Para desarrollar estas actividades, los museos necesitan contactar con otras instituciones especializadas y activar varias competencias, de modo que puedan combinarlo con su propia experiencia y conocimientos. Además, la creación de este tipo de programas puede dar lugar a nuevas oportunidades, por ejemplo, para que los empleados actualicen determinadas competencias genéricas o específicas. Estos programas también pueden incluir empleo protegido o subvencionado.

Cuadro 14. Colaboración para la empleabilidad: región de Małopolska (Polonia)

La región de Małopolska es una de las regiones de Polonia más atractivas para el turismo cultural. Sin embargo, el mantenimiento y funcionamiento de los sitios patrimoniales presenta un importante reto organizativo y económico. Además, el desempleo de larga duración es un problema grave en la región. Para abordar estos desafíos, el gobierno regional de Małopolska ha decidido implementar un régimen de empleo temporal dirigido a los desempleados de larga duración en peligro de exclusión del mercado laboral. El programa les ofrece asesoramiento profesional, ayuda en la búsqueda de empleo y oportunidades laborales en instituciones relacionadas con el patrimonio involucradas con la preservación y promoción de la cultura local. El principal objetivo consiste en ayudar a este grupo de población a incorporarse o regresar al mercado laboral y encontrar un puesto de trabajo fijo.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Identificar su propio potencial en el ámbito de la formación inclusiva y profesional en función de la naturaleza de sus colecciones, su trabajo y su funcionamiento.
- Debatir sobre los requisitos correspondientes con instituciones especializadas relevantes para crear asociaciones y programas conjuntos a largo plazo.
- Tener en cuenta que los espacios necesarios para estos programas pueden estar tanto dentro como fuera del museo.
- Trabajar con otros socios para diseñar el plan presupuestario y las ofertas necesarios para implementar dichos programas.

Crear programas conjuntos con otras organizaciones para satisfacer las necesidades de grupos de población específicos (personas sin hogar, reclusos, personas mayores y otros grupos marginados).

Los museos también pueden contribuir a la salud y el bienestar de sus comunidades a través de actividades dirigidas a grupos vulnerables. Estos pueden incluir a personas sin empleo, personas que están o han estado en prisión, que sufren el aislamiento social y la soledad, así como refugiados y solicitantes de asilo, personas en situación de pobreza y personas con discapacidades físicas o cognitivas.

Los museos pueden ofrecer servicios a estos grupos directamente o, más frecuentemente, asociarse con organizaciones sociales que tengan la experiencia y el contacto con esas comunidades. Los museos aportan su experiencia en la interpretación de objetos y su relación con la gente, en sus habilidades educativas y de facilitación, mientras que las ONG y los servicios sanitarios y penitenciarios tendrán la correspondiente experiencia en cuestiones relacionadas con el servicio que prestan a sus clientes. En este caso, las iniciativas artísticas concebidas explícitamente para agrupar a cuidadores profesionales y usuarios, o aquellas en las que la participación de los cuidadores las convierte en una actividad colaborativa, son más relevantes. Los beneficios para los cuidadores, el personal penitenciario o de las agencias de empleo surgen como un “subproducto” útil de los programas dirigidos a sus clientes.

Evaluar estos programas no es tarea fácil, dada la complejidad de variables y contextos. La diversidad de las evidencias y métodos de evaluación no sorprenden. Por ejemplo, resulta difícil establecer un vínculo directo entre las iniciativas artísticas y las tasas de reincidencia. No obstante, muchas personas del sistema de justicia penal apoyan las iniciativas artísticas, porque saben que estas actividades benefician a los participantes y resultan en cambios personales, y además son beneficiosas para los propios empleados. La clave consiste en acordar desde el principio los objetivos y condiciones de la evaluación entre el museo, sus socios sociales y los proveedores de financiación.

Cuadro 15. Colaboración para la salud y el bienestar

El Museo de las Confluencias de Francia se asoció con el Hospital Léon Bérard de Lyon y con la empresa Awabot (especializada en el desarrollo robótico) para ofrecer a los niños a la espera de un trasplante la oportunidad de hacer una visita digital al museo. Los niños pueden conducir robots por el museo, hacer preguntas a un guía e incluso interactuar con otros visitantes del museo. El museo también se ha asociado con el hospital *Femme Mère Enfants* para ofrecer a los niños la oportunidad de embarcar en un submarino imaginario para conocer a las criaturas acuáticas. Estas experiencias sirven tanto para educar a los niños y estimular su creatividad como para limitar su aislamiento. Otros ejemplos incluyen el programa del Museo del Louvre, en París (Francia), un programa galardonado por el ICOM, que consiste en presentar sus colecciones al personal del hospital y a los internos. El Museo de Glasgow tiene también iniciativas para exponer objetos en centros para enfermos con demencia dirigidas a promover la socialización y la reminiscencia.

Fuente: museedesconfluences.fr/fr/visit-museum; awabot.com/en/; ihope.fr; louvre.fr/en/louvre-hospitals; museumsassociation.org/museums-change-lives/15012015-building-memory-walls.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Establecer un diálogo continuo o desarrollar una colaboración a largo plazo con organizaciones relacionadas con la salud, la inclusión y la reinserción a nivel local, y las ONG locales correspondientes, de modo que todas compartan sus estrategias periódicamente.
- Diseñar programas no solo para el grupo objetivo sino también para el personal de estas otras organizaciones.
- Considerar el préstamo provisional de algunos elementos de sus colecciones y utilizar las fechas en los que los museos estén cerrados al público para invitar a grupos específicos.
- Identificar los costes que se puedan compartir y financiar con otras organizaciones.
- Diseñar sistemas de evaluación adaptados a programas experimentales.
- Compartir la información y los resultados correspondientes con otras instituciones socias.





5 Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local

En breve

Más allá de los ámbitos específicos en los que los gobiernos locales y los museos pueden asociarse para maximizar el impacto de los museos en el desarrollo local, la gobernanza general de las asociaciones entre museos y gobiernos locales puede impedir o facilitar este impacto. La estructura de la asociación cambiará en función, tanto del tamaño del gobierno local, como del marco jurídico que conecte los museos con los gobiernos locales. Independientemente de estas especificidades, los siguientes principios suelen poner de manifiesto dicha asociación:

- Los museos pueden contribuir al desarrollo local, ya sea como impulsores o como facilitadores. Como centros de conocimiento, pueden diseñar y ofrecer nuevos servicios que creen un desarrollo más inclusivo y sostenible.
- Los gobiernos locales pueden incorporar la cultura como factor impulsor del desarrollo local y movilizar recursos (reguladores, económicos, humanos o relacionados con el terreno) para permitir a los museos exprimir todo su potencial en relación con el desarrollo local.

La incorporación de los museos en el desarrollo local requiere que todas las partes interesadas en el desarrollo local reconozcan el potencial que tienen los museos para contribuir al desarrollo creativo y a la transformación social. También son necesarios nuevos marcos de gestión museística que incluyan temas y perspectivas de desarrollo local.

Tabla 5. Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local

Gobiernos locales	Museos
<ul style="list-style-type: none"> • Adoptar un planteamiento holístico y a largo plazo respecto al trabajo con los museos. • Apoyar la preservación, la conservación y la investigación como funciones centrales de los museos. • Considerar estrategias como la agrupación de recursos para escalar las capacidades de los museos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Articular claramente el rol de los museos en el desarrollo local y ponerlo en práctica en documentos y procesos clave. • Mantener la preservación, la conservación y la investigación como tareas centrales. • Asociación con otras organizaciones relevantes para lograr un mayor impacto.

Argumentos

Las posibles contribuciones descritas en esta Guía crean nuevas oportunidades para que los museos y los gobiernos locales logren un mayor impacto en el desarrollo local, pero también plantean nuevos desafíos relacionados con la gestión, la gobernanza y el funcionamiento. Es poco probable que los museos gestionen directamente el desarrollo de nuevos servicios, pero pueden apoyar y diseñar conjuntamente su oferta con otros socios, o a través de ellos. Esta nueva visión extrínseca (orientada al exterior) a los museos no es opuesta a una perspectiva más intrínseca (relacionada con la misión central), pero se puede considerar como una extensión de sus actividades en una sociedad compleja y creativa. Muchos de estos efectos aparecerán solamente a largo plazo, lo que implica la necesidad de seguir realizando esfuerzos y evaluaciones periódicas.



Old war bomb shelter turned into a slum ©MUHBA

Desde esta perspectiva, los museos tendrán nuevas necesidades relacionadas con la información, los socios, las competencias y la protección de los derechos de propiedad intelectual. Sin embargo, un planteamiento así también permitirá a los museos beneficiarse de nuevos recursos, ya sean económicos, humanos, o de otro tipo.

Para los gobiernos locales esto significa adoptar una nueva visión transversal que incorpore la cultura en los diferentes departamentos y políticas, lo que les permitirá promover la formación de asociaciones y la agrupación de estrategias con distintos agentes implicados.

Opciones políticas para el gobierno local

Las opciones políticas para los gobiernos locales variarán significativamente en función de la relación jurídica entre el gobierno local y cada museo. En algunos casos, el gobierno local gestiona directamente el museo. En otros casos no hay una relación jurídica directa o delegada entre el museo y la gestión del gobierno local. En el primer caso, el reto para el gobierno local consiste en dejar que el museo defina y lleve a cabo sus acciones, pero mantener su labor de supervisión. En el segundo caso, el gobierno local actúa más bien como una de las partes interesadas, puesto que sus decisiones pueden influir indirectamente en las políticas y acciones del museo. La relación exacta suele ser difícil de definir porque los recursos de algunos museos pueden depender directa o indirectamente del gobierno local (administración interna, mantenimiento, personal, etc.). En todos los casos, los museos y los gobiernos locales tienen el propósito común de dar servicio a la comunidad local y ofrecer las bases para una colaboración fuerte.

Aunque muchos museos, si no la mayoría, ya trabajan de alguna manera en el ámbito del desarrollo social y económico, para otros puede ser algo innovador. Los gobiernos locales pueden ofrecer incentivos que fomenten este espíritu de innovación, pues los museos tendrán que hacer frente a costes por adelantado para reformarse y reorganizarse. Esto incluye la correspondiente financiación y planteamientos de evaluación que sean adecuados para esos objetivos.

Cuadro 16. Modelos de gestión museística: el caso del Museo de Lisboa (Portugal)

Los museos de ciudades se centran en la ciudad como punto de convergencia de varios temas (Gob, A., and Postula, JL., 2015). Son multidisciplinarios por naturaleza, pues se centran en la historia, el urbanismo, la historia del arte, el arte urbano y contemporáneo, la geografía, la antropología y la tecnología urbanística.

El Museo de Lisboa, creado a principios del siglo XX como museo



de historia municipal, ha sufrido un proceso de modernización. Cambió la administración del Museo, pasó del modelo municipal tradicional a ser una empresa pública para la cultura de Lisboa, EGEAC, cuyo único accionista es el Ayuntamiento de Lisboa. EGEAC gestiona museos, galerías, teatros y fiestas municipales. El cambio significó más autonomía y flexibilidad administrativa, pero manteniendo un fuerte vínculo con los valores del Ayuntamiento.

Si bien los edificios principales del museo se están reformando y modernizando, las actividades del Museo de Lisboa se han concentrado en otros temas como: el paisaje patrimonial urbanístico; las características de la ciudad que diferencian Lisboa de otros lugares (ya sean intangibles, como su luz natural, o tangibles, como los azulejos de cerámica); la evolución de la identidad multicultural de la ciudad a lo largo del tiempo, incluidos los, cada vez más habituales, movimientos migratorios; los jardines urbanos; y los movimientos de defensa de la sostenibilidad, entre otros tipos de proyectos capaces de reforzar los vínculos emocionales entre la ciudad y sus habitantes.

Fuente: <http://www.museudelisboa.pt/en.html>.

Adoptar un planteamiento holístico y a largo plazo respecto al trabajo con los museos

Una dificultad tradicional a la que se enfrentan los museos es que, debido a las políticas fiscales, normalmente su relación con los gobiernos locales se diseña cada año. Sin embargo, para obtener impactos significativos en el desarrollo local se necesita un marco temporal mayor. Por lo tanto, hay que definir los compromisos mutuos a largo plazo y proporcionar la estabilidad necesaria para crear bases sólidas que permitan el crecimiento. Dichos compromisos también tienen que estar claramente definidos para que las contribuciones esperadas de los gobiernos locales a la operativa del museo, así como las del museo al desarrollo local, estén claras y expresadas en términos que tengan sentido para todas las partes. Por último, los compromisos no deben estar aislados de los planes culturales de los gobiernos locales, sino integrados en sus operaciones (p. ej. empleo, bienestar social y sostenibilidad)

El gobierno local puede:

- Incorporar el museo en sus estrategias de desarrollo local y garantizar la plena participación del museo en foros y reuniones sobre el futuro de la zona.

- Instar a los museos a emprender iniciativas en el ámbito cultural, así como en otros ámbitos socioeconómicos.
- Desarrollar estrategias de colaboración con un horizonte a medio o largo plazo y, en la medida de lo posible, adquirir compromisos contractuales a medio o largo plazo.
- Crear un marco claro para identificar y distribuir ingresos indirectos creados por los museos (en el caso de que el gobierno local controle estos ingresos).
- Comprometerse a reinvertir los beneficios netos de los museos en su desarrollo futuro (en el caso de que el gobierno local controle estos ingresos).
- Acordar con los museos un número determinado de procesos de evaluación, basados en objetivos compartidos, para que queden claras las responsabilidades.

Apoyar la preservación, la conservación y la investigación como funciones centrales de los museos

La preservación, conservación e investigación de las colecciones son actividades centrales de los museos, y la accesibilidad física e intelectual a una colección influirá en la posible contribución de cualquier museo al desarrollo local. Algunas consideraciones importantes incluyen la capacidad para cubrir el coste asociado a la preservación, conservación y restauración de las colecciones, a las nuevas adquisiciones y a la investigación, a la organización del espacio físico necesario para el almacenamiento y la conservación preventiva y al estudio de la colección. Aquí, la función del gobierno local puede ser muy relevante.

Cuadro 17. Nuevos planteamientos sobre la gobernanza museística: MAS, Amberes (Bélgica)

El Museo aan de Stroom, en Amberes, conocido como MAS, es un museo de ciudad galardonado con varios premios. Como resultado del planteamiento creativo y participativo introducido durante el nombramiento de Amberes como Capital Europea de la Cultura en 1993, el Ayuntamiento de la Ciudad de Amberes decidió agrupar las colecciones de tres museos diferentes en un edificio nuevo de la antigua zona del puerto. Esto no fue solo una solución a las dificultades a las que se



enfrentaban estos museos para atraer financiación nacional, sino también un proyecto de renovación urbanística. El MAS colabora con más de 200 coleccionistas y colecciones para poner de manifiesto el rico patrimonio cultural de la ciudad. La proximidad física de las colecciones y un marco institucional común, en términos de gobernanza y gestión, permite un uso más efectivo de los recursos y la flexibilidad necesaria para abordar los diversos problemas y asuntos a través de las numerosas exposiciones temporales. Un enfoque parecido fue la creación del centro para la conservación del Louvre-Lens y Liévin, donde se almacenarán y conservarán las obras del Louvre. Este centro es el resultado de una colaboración entre los museos del Louvre y la Región *Hauts de France*.

Fuente: ICOM/ CAMOC; www.louvre.fr/centre-de-conservation-du-louvre.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Apoyar las necesidades científicas de los museos y movilizar recursos humanos y técnicos especializados.
- Apoyar las actividades de preservación, conservación e investigación de los museos, ofreciendo y organizando espacios específicos para el almacenamiento y estudio de los objetos o realizando tareas técnicas específicas.
- Apoyar o agrupar los servicios de conservación de diferentes museos locales.

Considerar estrategias como la agrupación de recursos para escalar las capacidades de los museos.

Se pueden emplear varias estrategias para escalar las capacidades de los museos dentro de limitaciones fiscales. Por ejemplo, se pueden agrupar recursos entre varios museos que operen en la misma zona, o incluso entre instituciones culturales y no culturales. Para ser eficientes, estos procesos de agrupación de recursos han de estar diseñados claramente con el gobierno local relevante con el objetivo de evitar cualquier conflicto presupuestario. Es aquí donde suele aparecer una distinción interesante entre las actividades administrativas y las actividades relacionadas con el contacto con los clientes.



Cuando el reglamento permite la participación de voluntarios, sus contribuciones pueden ser muy importantes, no solo en términos de ahorro económico, sino también porque los voluntarios aportan nuevas competencias y pueden ayudar a fortalecer los vínculos con la comunidad. Para los propios voluntarios, trabajar en los museos puede suponer una oportunidad de aumentar su capital social y, para algunos, mejorar su empleabilidad. Por supuesto, siempre hay que intentar ofrecer al personal remunerado oportunidades y salarios adecuados y desarrollar un sistema justo de voluntariado sin caer en la explotación. Los gobiernos locales tienen gran interés en la movilización de voluntarios, pues aumenta la participación ciudadana local y empodera a las partes involucradas.

Para lograr un mayor impacto, el gobierno local puede:

- Incentivar la agrupación de recursos entre los museos locales, así como entre éstos y las instituciones locales, culturales y no culturales.
- Incentivar la agrupación de servicios comunes entre museos locales.
- En zonas rurales, apoyar la agrupación de recursos y la formación de redes con otros museos o instituciones culturales y sociales, también de las grandes ciudades, para potenciar las capacidades y organizar nuevas exposiciones y programas.
- Poner el sistema de formación del gobierno local a disposición de los trabajadores de los museos.
- Impulsar, si está permitido, la movilización de los voluntarios a través del intercambio de información sobre el voluntariado a nivel local y de manera más general, absorber algunos de los costes organizativos relevantes y trabajar con los museos para diseñar normas de calidad para los voluntarios.

Impulsores de los museos

Articular claramente el rol de los museos en el desarrollo local y ponerlo en práctica en documentos y procesos clave

Es necesario generar una concepción común del significado y la relevancia de la relación de un museo con el desarrollo local para garantizar una amplia aceptación de dicho enfoque, desde la alta dirección hasta todas las partes interesadas, tanto dentro como fuera del museo. Se necesita un liderazgo fuerte para aunar los diferentes puntos de vista y perspectivas en una visión compartida del futuro que puedan entender todos los actores y socios relevantes. Esta visión del futuro no es estática, pues tiene que ser recargada continuamente con nueva información, oportunidades y lecciones, y estar respaldada por un plan de acción o de implementación que identifique claramente las fases y los pasos a dar, así como los objetivos y las medidas de evaluación. Además, los empleados tendrán que dedicar tiempo a esta nueva agenda.

Otro factor clave del éxito tiene que ver con hasta qué punto todos los departamentos del museo entienden y valoran esta misión. Se pueden emplear diferentes mecanismos para coordinar e integrar las actividades en todo el museo: una unidad dedicada que mantenga vínculos estrechos con la alta dirección (en museos grandes); una persona concreta a cargo de dichas actividades; un pequeño centro que facilite el acceso a las actividades creativas promocionales y aumente su visibilidad. Sea cual sea el modelo seleccionado, esta unidad estratégica ha de ser capaz de mantener un diálogo con todos los departamentos y evitar la duplicación del trabajo, tanto dentro del museo, como en el ecosistema que lo rodea.

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Tener una declaración de objetivos y una estrategia escrita, que establezca una visión para el futuro de la institución y reconozca su papel en el desarrollo local.
- Articular un plan de implementación claro para lograr su estrategia y visión, con objetivos claros e indicadores de rendimiento. Un museo debe contar con una hoja de ruta estratégica presentada en formato sencillo, que ha de ser comunicada a todo el museo y garantizar que los empleados, los visitantes y las partes interesadas lo entiendan como una prioridad.
- Asegurarse de que en la alta dirección haya una persona dedicada, responsable de la implementación de la visión y la estrategia.
- Participar activamente en el desarrollo y la implementación de estrategias sociales y económicas locales, regionales y /o nacionales.
- Asumir la responsabilidad de las acciones clave de dichas estrategias, contribuir a algunas y liderar otras.
- Estar muy presentes en su comunidad, por ejemplo, apoyando las actividades culturales y artísticas locales.

Mantener la preservación, la conservación y la investigación como tareas centrales

Independientemente de su rol en el desarrollo local, una de las tareas más importantes de los museos seguirá siendo la planificación estratégica y la acción ética con respecto a las colecciones y los asuntos administrativos. Puesto que hay diferentes formas de gestionar, guardar, proteger, documentar y conservar las colecciones, hay que tener en cuenta muchos aspectos relacionados con el funcionamiento de una institución, los cuales, juntos, demuestran la efectividad de sus políticas, procedimientos y prácticas administrativas, y que además han de ser evaluados teniendo en cuenta factores variables.

Cuadro 18. Prácticas responsables relacionadas con la conservación y el funcionamiento de los museos

El [Código de Deontología del ICOM para los Museos](#) y el Comité del ICOM para la Conservación describen prácticas responsables relacionadas con la conservación y el funcionamiento de los museos. Para que las normas de conservación y producción de conocimientos sean buenas:

- Tiene que haber en vigor unas políticas integrales para la gestión de las colecciones, que sean actuales y estén aprobadas.
- Los recursos humanos han de ser adecuados, y los trabajadores han de tener la educación, la formación y la experiencia adecuadas para cumplir las responsabilidades administrativas del museo.
- Tiene que haber un sistema de documentación, gestión de registros e inventario para describir cada objeto, su adquisición (permanente o temporal), su condición actual, su ubicación y los traslados de los objetos al museo, dentro y fuera de él.
- Un organismo externo tiene que realizar una auditoría anual del inventario para asegurarse de que las ubicaciones estén actualizadas.
- Hay que indicar y proteger los derechos de propiedad intelectual resultantes del uso de los recursos del museo.

Fuente: ICOM (2004); <http://www.icom-cc.org>

Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Tener una declaración de objetivos y documentos de las colecciones por escrito (p. ej. política de gestión de las colecciones, plan de las colecciones, etc.), suficientemente claros para guiar las decisiones administrativas y relacionadas con las colecciones. La programación correspondiente debe también incluir la planificación estratégica de la conservación preventiva.
- Organizar una formación continuada de sus trabajadores administrativos y técnicos en relación con la conservación, y un sistema de actualización de la información de sus archivos.
- Mantener un estrecho contacto con varias unidades departamentales del gobierno local para asegurarse de que sus visitantes, colecciones y otros recursos (como los datos asociados) estén protegidos frente a desastres, naturales o causados por el hombre, garantizar que su plan de gestión de riesgos en casos de desastres está en vigor, se ha comprobado, se ha actualizado y se ha utilizado activamente.
- Controlar sus derechos de propiedad intelectual.

Asociación con otras organizaciones relevantes para lograr un mayor impacto

Las asociaciones con otras organizaciones relevantes pueden adoptar muchas formas. Para empezar, la organización de reuniones periódicas que faciliten el intercambio y la consulta entre los empleados del museo y los diversos actores sociales y económicos a nivel local puede ayudar a romper barreras formales, a concienciar sobre lo que conlleva una organización creativa, a promover las posibles aportaciones de los museos al desarrollo local y a potenciar un intercambio de información más general.

De manera más específica, los museos se pueden asociar con otros museos de la zona y con las redes correspondientes relevantes. Siempre han existido muchas redes de este tipo, pero lo más relevante para este trabajo es centrarse en acciones que maximicen el impacto de los museos en el desarrollo local, ya sea permitiendo la producción de nuevos tipos de servicios o mitigando los costes de los museos. Además, las exigencias técnicas específicas hacen que el intercambio de conocimientos, o incluso la oferta común

de algunos servicios, resulten todavía más valiosos. Muchos museos están interesados en cooperar con la organización de servicios administrativos compartidos. La agrupación de museos es importante, también, como medio para conseguir que la competencia entre ellos sea algo beneficioso para todos.

Este tipo de redes también se puede ampliar a instituciones culturales y no culturales diferentes a los museos. Las redes con otras instituciones culturales, como centros culturales, teatros, editoriales y empresas audiovisuales aumentan y diversifican, tanto sus públicos respectivos, como el suministro de productos y servicios. Las redes con empresas no culturales ofrecen diferentes ventajas que pueden, no solo aumentar los recursos de los museos, sino también conseguir que se conozcan los museos y que su labor sea reconocida.

Un planteamiento integral y la formación de redes de instituciones culturales pueden generar activos comunitarios y también crear las premisas necesarias para obtener formas más intensas de participación cultural por parte de los ciudadanos. Una estrategia coordinada de este tipo es lo que ha experimentado en la última década, por ejemplo, la zona metropolitana de Denver, que ha resultado en una mayor participación cultural y en una mejora de la sostenibilidad económica de las instituciones culturales¹⁷. Este tipo de programas van más allá del objetivo de generar público, pues están diseñados más bien como estrategias de sostenibilidad social para todo el sistema, con las consiguientes complementariedades estratégicas con otros programas locales.

El alcance puede llegar también a los voluntarios (donde el reglamento nacional permita el voluntariado). Los voluntarios siempre han desempeñado su trabajo en los museos de varias maneras. Una de las más tradicionales es a través de asociaciones de amigos que contribuyen a la financiación, donan objetos y pasan tiempo organizando y ofreciendo los servicios del museo. Sin embargo, los voluntarios siguen siendo un recurso estratégico para los museos. Los voluntarios no solo amplían los recursos humanos cualificados, sino que también pueden ayudar a acortar distancias entre los museos y los problemas relacionados con el desarrollo local.



Para lograr un mayor impacto, un museo puede:

- Establecer o participar en el diálogo con otras organizaciones a nivel local y compartir periódicamente su propia estrategia.
- Crear estructuras, como grupos de investigación, que faciliten el diálogo y la toma de decisiones, y en los que participen los empleados, los visitantes y los usuarios.
- Promover la colaboración con el tercer sector.
- Promover colaboraciones a largo plazo y sostenibles.
- Pertener y apoyar redes locales, regionales y nacionales, y organizaciones internacionales de museos (p. ej. ICOM).
- Pertener y apoyar redes locales de instituciones culturales y no culturales.
- Identificar productos y costes que se puedan compartir con otros museos u otras instituciones culturales y no culturales.

¹⁷ P.L. Sacco et al. (2013), "Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases", *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, vol. 44, núm. 4, págs. 571-588.

6 Lista de verificación para gobiernos locales y museos

Esta Guía propone opciones concretas para aquellos museos y gobiernos locales y regionales que quieran optimizar el impacto del patrimonio en el desarrollo local. No todos los museos o ciudades pueden o deben desarrollar la totalidad de los temas de los que trata esta Guía. Su objetivo es, más bien, servir de inspiración y aportar información para elaborar posibles estrategias y acciones en función de la naturaleza de cada colección museística, de las necesidades de la comunidad local y del contexto socioeconómico general de cada zona.

La Guía es una herramienta de aprendizaje, autoevaluación y desarrollo útil para:

- que **gobiernos locales y regionales** puedan evaluar y mejorar sus planteamientos de cara a maximizar el valor social y económico del patrimonio cultural;
- que los **museos** puedan evaluar y fortalecer sus vínculos, tanto actuales como potenciales, con la economía local y el tejido social;
- identificar formas concretas de colaboración entre **museos, gobiernos locales y otros actores relevantes**;

Diversos agentes locales pueden participar en la autoevaluación, incluidos:

*Museos

- Gestión (curador y/o director general).
- Jefe del departamento de evaluación.
- Personal responsable de los programas educativos, de inclusión social y comunitarios para la participación de los visitantes y demás interesados, de acuerdo con los principales temas de la autoevaluación.
- Jefe de la organización de voluntarios del museo, y/o presidente de la asociación de amigos del museo.

*Gobierno local




- Nivel político: alcalde o teniente de alcalde.
- Jefe del departamento de cultura.
- Personal responsable de la estrategia de desarrollo económico, turismo, empleo, inclusión social, salud, innovación educativa y desarrollo empresarial.

*Otras partes interesadas

- **Sector privado:** cámara de comercio u otros organismos de representación empresarial.
- **Empleo e inclusión:** servicio de empleo público, organizaciones del tercer sector, ONG.
- **Educación e investigación:** universidad, centros de formación profesional, colegios.
- **Salud:** hospitales.
- **Justicia y rehabilitación:** autoridades penitenciarias locales y servicios de rehabilitación.
- **Comunidad:** organizaciones comunitarias importantes en contacto con el museo.

1. Aprovechar el poder de los museos para el desarrollo económico

Opciones políticas para el gobierno local




<p>◆ Integrar los museos en la estrategia de desarrollo del turismo local</p>			
Fomentar los museos a nivel local, nacional e internacional financiando ayudas para publicidad e información y organizando la participación de museos en ferias internacionales.			
Apoyar u organizar paquetes turísticos que combinen entradas a museos, transporte local y acceso a otras actividades culturales.			
Crear incentivos para organizar pases, tanto para turistas como para residentes.			
Crear incentivos para armonizar los horarios de apertura y los días de visitas con el entorno local.			
Fomentar la coordinación entre oficinas de turismo, hoteles, restaurantes y museos para presentar una oferta integrada de servicios.			
Trabajar en una feria compartiendo los beneficios cuando las oficinas de turismo vendan a los visitantes las entradas para los museos.			
Promover los principios del turismo sostenible, por ejemplo, haciendo que el turismo sea accesible a todos (p. ej. grupos con bajos ingresos, personas con movilidad reducida, etc.).			
<p>◆ Vincular los museos con la comunidad empresarial para desarrollar nuevos bienes y servicios</p>			
Ayudar a los museos a dar más a conocer sus colecciones entre artesanos, diseñadores, PYMES y emprendedores.			
Apoyar los esfuerzos de los museos para crear espacios, incluyendo espacios de coworking, y para el estudio de sus colecciones.			
Adaptar los servicios de apoyo a start-ups, al desarrollo y a la innovación a las necesidades de las PYMES y emprendedores creativos.			
Apoyar una gestión justa de los derechos de propiedad intelectual.			




Impulsores de los museos

<p>◆ Trabajar con el sector hostelero y las instituciones culturales locales para llegar a públicos diversos y atraer a nuevos visitantes</p>			
<p>Buscar información sobre las tendencias del desarrollo local, los cambios en la población y las preferencias turísticas y divulgar todo ello internamente entre sus diferentes unidades y departamentos.</p>			
<p>Relacionarse periódicamente con el sector hostelero.</p>			
<p>Pensar en su propia agenda y plazos y considerar la recopilación de datos sobre el comportamiento de los visitantes y los turistas.</p>			
<p>Considerar las oportunidades de cooperar y aunar sinergias con otras instituciones y eventos culturales locales.</p>			
<p>◆ Interactuar con empresas y centros de investigación y educativos para fomentar la innovación</p>			
<p>Posicionarse como centro de recursos para actores económicos (emprendedores, diseñadores, artesanos y PYMES).</p>			
<p>Organizar exposiciones específicas de sus colecciones y archivos, de tal forma que los actores económicos y otras partes interesadas se puedan beneficiar de los conocimientos acumulados por el museo. Esto implica una gestión eficiente de los archivos museísticos relevantes para el trasfondo científico, tecnológico, económico y social de la zona.</p>			
<p>Organizar tareas específicas para los empleados dirigidas a promover y organizar debates con actores económicos (emprendedores, diseñadores, artesanos, PYMES).</p>			
<p>Aprovechar la oportunidad de trabajar con actores económicos para movilizar nuevos patrocinios.</p>			
<p>Coordinar actividades de divulgación para dar ejemplos de cómo usar los recursos de la colección y mostrar cómo funciona el museo.</p>			
<p>Ofrecer espacios abiertos que faciliten la colaboración y los contactos profesionales y adaptar la infraestructura para facilitar el intercambio de conocimientos.</p>			
<p>Organizar tareas para los empleados especializadas en los derechos de propiedad intelectual del museo. Para los museos más pequeños, considerar la posibilidad de compartir recursos o de conectar con museos de mayor tamaño.</p>			
<p>Identificar nuevos productos o herramientas digitales aptas para los derechos de propiedad intelectual.</p>			
<p>Pensar en estrategias para potenciar la marca de algunos productos locales, salvaguardar los sistemas de producción tradicionales y contribuir a la creación de marcos adecuados para la protección de los derechos de propiedad intelectual relacionados con las expresiones culturales de las comunidades.</p>			

2. Aprovechar el papel de los museos para la regeneración urbanística y el desarrollo comunitario

Opciones de políticas para el gobierno local




<p>◆ Integrar los museos y sus entornos en la planificación y el diseño urbanísticos</p>			
<p>Utilizar el museo como plataforma para debates y sesiones públicas sobre diseño urbanístico y el resurgimiento de la vida de la ciudad, y promover la relación del museo con los actores locales del desarrollo.</p>			
<p>Trabajar con el museo para que su entorno más cercano (parques, jardines) se convierta en parte de las visitas y proteger los paisajes culturales y naturales de los alrededores.</p>			
<p>Acertar con el espacio público que rodea al museo:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Crear equipos multidisciplinares (planificadores urbanísticos, arquitectos, museos, grupos comunitarios) para obtener una visión holística del espacio urbano. o Crear nuevos espacios públicos para integrarse en el resto del tejido urbanístico, conectar con las calles locales de más movimiento peatonal, y animar a la gente a interactuar. o Considerar formas mucho menos costosas pero efectivas de interactuar con el espacio, p. ej. lugares para sentarse, zonas de juego, etc. 			
<p>Garantizar que hay otras atracciones indirectas en lugares donde haya mucho movimiento de peatones, como cafeterías, tiendas y otras actividades locales.</p>			
<p>Considerar el museo no solo como un lugar en el que hay colecciones, sino también como una fuente permanente de actividades diversas que contribuyen al bienestar colectivo local.</p>			
<p>◆ Considerar los museos como espacios para debates públicos y encuentros comunitarios</p>			
<p>Fomentar la participación de la comunidad anunciando y compartiendo información sobre eventos y ofreciendo servicios de transporte.</p>			
<p>Apoyar en la organización de actividades educativas en los museos, como cursos de formación o talleres para principiantes.</p>			
<p>Colaborar con los museos en la organización de reuniones y sesiones públicas relacionadas con la planificación urbanística, el desarrollo rural y las políticas culturales.</p>			
<p>Apoyar los programas de captación, programas de visitas y otros esfuerzos para involucrar y prestar servicios a las comunidades y ciudadanos fuera de sus instalaciones.</p>			

◆ Potenciar los museos como pilares de barrios creativos			
Organizar programas de residencia dirigidos a artistas, planificadores urbanísticos, diseñadores, profesionales de museos y activistas urbanos para promover el museo como un centro artístico y creativo.			
Orientar los servicios de formación, innovación y creación y desarrollo de empresas hacia el fomento del emprendimiento creativo.			
Apoyar los vínculos entre los sectores culturales y creativos y las instituciones basadas en el conocimiento para producir nuevos contenidos, productos y servicios.			
Considerar ayudas al alquiler de espacios de trabajo en centros culturales para artistas, artesanos y diseñadores.			

Impulsores de los museos










◆ Considerar la planificación y el desarrollo de los museos como parte de un proceso de diseño urbanístico más amplio			
<p>Evaluar los proyectos de construcción y renovación en función de su impacto en el diseño urbanístico y de las necesidades específicas del museo:</p> <ul style="list-style-type: none"> o Participar en, o crear, equipos multidisciplinares para definir el diseño urbanístico y el uso del espacio público en torno al museo. o Considerar y gestionar, en la medida de lo posible, los paisajes culturales y naturales de su entorno (plazas, jardines, parques, etc.) como una extensión del museo hacia el tejido urbano local. o Considerar el impacto de los proyectos de construcción y renovación en el entorno natural, el consumo energético, la sostenibilidad medioambiental y el cambio climático. 			
Diseñar espacios físicos que faciliten el acceso a los residentes locales y turistas, también fuera de los horarios normales de apertura.			
Permitir espacios internos más flexibles que puedan acomodar diferentes tipos de experiencias, talleres y exposiciones.			

<p>◆ Servir de lugar seguro y abierto para facilitar el diálogo y sensibilizar a las comunidades</p>			
<p>Considerarse y organizarse como un centro para asociaciones y actores locales, destinado a la conservación y a la celebración del patrimonio cultural de la zona, que pueda ir más allá de la especificidad de sus colecciones.</p>			
<p>Utilizar prácticas de curaduría participativas y de creación conjunta para proporcionar espacios en el museo en los que las comunidades puedan “hacer” cosas.</p>			
<p>Organizar exposiciones culturales temáticas u otras actividades que forjen las conexiones entre y dentro de las comunidades.</p>			
<p>Considerar la captación como un proceso para la implicación de las comunidades y los barrios más desfavorecidos.</p>			
<p>Los museos de ciudades pueden considerar la organización de actividades de captación en zonas rurales cercanas, ya sea por sí solos o a través de asociaciones o de redes con museos u otras instituciones, culturales y no culturales, del lugar</p>			
<p>◆ Desempeñar un papel proactivo para crear barrios creativos</p>			
<p>Estar presente en las estructuras gubernamentales locales que gestionen el diseño urbanístico.</p>			
<p>Identificar los sectores de la economía local que puedan utilizar recursos artísticos, científicos y de otro tipo, en conexión con sus colecciones y actividades.</p>			
<p>Facilitar el uso de sus colecciones por parte de artistas, artesanos, diseñadores, PYMES y otras empresas.</p>			
<p>Participar en iniciativas locales que ofrezcan innovación, apoyo a la creación de empresas y desarrollo de PYMES, emprendedores y profesionales creativos.</p>			
<p>Considerar retrasar los horarios de apertura a fin de capitalizar el potencial de los museos para contribuir a la economía nocturna de la zona.</p>			










<p>◆ Valorar los activos y el patrimonio comunitarios de los entornos rurales</p>			
<p>Servir como centro para las asociaciones y actores locales involucrados en la conservación y la valoración del patrimonio cultural local, más allá de la especificidad de sus colecciones.</p>			
<p>Movilizar y apoyar todo lo posible a los voluntarios.</p>			
<p>Trabajar con redes de otros museos o instituciones culturales y sociales, incluidas las de ciudades grandes y de otros países, para, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> o utilizar laboratorios e instrumentos de conservación y restauración, o crear nuevas exposiciones y programaciones. 			
<p>Compartir algunas aportaciones y recursos, en la medida de lo posible, con otras instituciones culturales o locales, empezando, principalmente, por las tareas administrativas.</p>			

3. Catalizar las sociedades creativas y conscientes de la importancia de la cultura

Opciones políticas para el gobierno local










<p>◆ Reconocer el rol de los museos en la educación y formación de jóvenes y adultos</p>			
Aclarar el mandato de los museos, reconociendo su papel en la educación y en la formación.			
Reconocer el rol de los museos en la educación, la formación para adultos y el aprendizaje durante toda la vida en la documentación y programación estratégica del gobierno local.			
Apoyar la eliminación de barreras físicas y cognitivas para acceder a los museos.			
Garantizar que los museos son aptos para recibir ayudas económicas a través de iniciativas educativas, formativas y de empleo.			
Facilitar la cooperación entre los centros locales relevantes, como colegios, proveedores de educación y formación técnica y profesional, universidades y servicios de empleo.			
<p>◆ Trabajar con los museos para generar recursos y capacidades con el objetivo de adoptar un enfoque más amplio en relación a la experiencia de los visitantes</p>			
Comentar con los museos la necesidad de estas experiencias en el contexto de una estrategia de desarrollo local más amplia.			
Garantizar que los museos sean legalmente aptos para recibir financiación dirigida a proyectos sociales.			
Disponer espacios fuera de los museos si fuera necesario.			
<p>◆ Apoyar el equilibrio entre satisfacer las necesidades del público local y turistas</p>			
Cooperar con los museos, centros educativos, responsables de transporte, oficinas de turismo y turoperadores para gestionar los horarios de los museos de tal manera que los museos sean accesibles, tanto para los turistas como para el público local.			
Crear incentivos para potenciar la captación de familias y adultos locales (p. ej. a través de visitas escolares, programas de aprendizaje para adultos, festivales y eventos).			

Impulsores de los museos










<p>◆ Organizar las visitas como experiencias que promuevan la reflexión y la creatividad</p>			
Organizar las visitas como experiencias que estimulen la creatividad.			
Adaptar la información a visitantes de diferentes perfiles y estilos de aprendizaje.			
Promover la curaduría participativa y la interacción con la comunidad a la hora de diseñar la programación del museo.			
<p>◆ Ofrecer oportunidades educativas, formativas y de aprendizaje durante toda la vida</p>			
Buscar información sobre las necesidades relacionadas con la educación y la formación profesional de las poblaciones prioritarias específicas identificadas por los gobiernos locales.			
Evaluar su propio potencial para la educación y la formación profesional en función de la naturaleza de sus colecciones, trabajo y operaciones.			
Desarrollar las aptitudes y competencias de sus empleados para poder llevar a cabo esas actividades.			
Contactar con los centros de educación y formación locales para codiseñar actividades educativas y analizar posibles oportunidades de financiación conjunta.			
Diseñar el presupuesto necesario correspondiente y, de manera proactiva, solicitar financiación fuera de las fuentes tradicionales del museo para poner en marcha esos programas educativos y formativos.			
Considerar espacios, tanto internos como externos, en los que ofrecer esos programas y, al mismo tiempo, tener en cuenta las medidas de protección y conservación pertinentes.			
<p>◆ Promover la diversidad cultural</p>			
Generar oportunidades para conectar y crear conjuntamente con las comunidades a través de exposiciones y presentaciones y, a la vez, ser inclusivos con todo tipo de visitantes, incluidas las personas con discapacidad.			
Captar a aquellas comunidades que no suelen ir a los museos, no solo como futuros visitantes, sino también como posibles colaboradores y voluntarios.			
Movilizar los presupuestos de los servicios sociales para respaldar estas actividades.			

4. Promover los museos como espacios de inclusión, salud y bienestar

Opciones de políticas para el gobierno local










<p>◆ Maximizar la aportación de los museos al bienestar social a través de datos, asociaciones y recursos</p>			
Considerar el valor de las aportaciones de los museos al bienestar de las comunidades locales, e incluir sus posibles contribuciones en el desarrollo de estrategias locales.			
Permitir a los museos acceder a toda la información socioeconómica local.			
Facilitar la colaboración entre los museos y otras instituciones relevantes.			
Identificar los costes que se pueden compartir y financiar a través de otras organizaciones.			
<p>◆ Considerar los museos como opciones alternativas de creación de empleos</p>			
Compartir información con los museos sobre las tendencias del mercado laboral local.			
Establecer un diálogo con el mercado laboral y las organizaciones educativas a nivel local y compartir estrategias de forma transparente y periódica.			
Hacer que los museos sean aptos para recibir financiación de programas formativos y de formación profesional.			
<p>◆ Integrar los museos en planteamientos más amplios para mejorar el bienestar</p>			
Crear incentivos y ofrecer recursos a los museos para que atraigan a visitantes habituales de poblaciones en riesgo, como personas mayores, personas en situación de pobreza, refugiados, solicitantes de asilo y personas con discapacidades físicas o cognitivas.			
Incentivar a los museos para que incorporen información local socioeconómica en sus estrategias y demuestren cómo utilizan estos datos para crear objetivos.			
Establecer un diálogo entre los museos y las organizaciones sanitarias y sociales locales.			
Financiar exposiciones y programas de investigación para que los ciudadanos locales estén mejor informados sobre temas relacionados con la salud y el medioambiente.			
Apoyar la introducción de actividades culturales, exposiciones y talleres en instituciones sanitarias.			
Facilitar la comunicación y la implementación de programas conjuntos con cárceles o instituciones similares.			
Apoyar el préstamo de exposiciones o las exposiciones independientes de algunos elementos de las colecciones fuera del museo, por ejemplo, ofreciendo acceso a espacios físicos u otro tipo de recursos.			
Revisar, en la medida de lo posible, el reglamento necesario para permitir al museo ampliar sus actividades y ser aptos para obtener financiación de los presupuestos sociales.			

Impulsores de los museos










<p>◆ Desarrollar la capacidad interna para reconocer y responder a las necesidades de grupos locales desfavorecidos</p>			
Incorporar en sus estrategias información sobre la situación socioeconómica local y demostrar cómo utilizan estos datos a la hora de crear objetivos para sus exposiciones, sus programas educativos y de captación y para el resto de los visitantes.			
Formar a los empleados para que entiendan este enfoque estratégico y trabajen con socios de diferentes sectores.			
Establecer un diálogo continuo o desarrollar asociaciones a largo plazo con organizaciones sociales a nivel local y compartir estrategias periódicamente.			
Crear y apoyar estructuras interdisciplinarias dentro de los museos y promover la posibilidad de compartir instalaciones entre sus departamentos para poder apoyar dichas estructuras.			
Movilizar nuevos recursos de financiación respaldados por los presupuestos de bienestar social y, cuando sea relevante, por organizaciones benéficas, fundaciones y patrocinadores del sector privado.			
Identificar los costes que se puedan compartir y financiar conjuntamente con otros museos o socios.			
<p>◆ Asociación con organizaciones relevantes para impulsar la empleabilidad</p>			
Identificar su propio potencial en el ámbito de la formación inclusiva y profesional en función de la naturaleza de sus colecciones, su trabajo y su funcionamiento.			
Debatir sobre los requisitos correspondientes con instituciones especializadas relevantes para crear asociaciones y programas conjuntos a largo plazo.			
Tener en cuenta que los espacios necesarios para estos programas pueden estar tanto dentro como fuera del museo.			
Trabajar con otros socios para diseñar el plan presupuestario y las ofertas necesarios para implementar dichos programas.			
<p>◆ Crear programas conjuntos con otras organizaciones para satisfacer las necesidades de grupos de población específicos (personas sin hogar, reclusos, personas mayores y otros grupos marginados)</p>			
Establecer un diálogo continuo o desarrollar una colaboración a largo plazo con organizaciones relacionadas con la salud, la inclusión y la reinserción a nivel local, y las ONG locales correspondientes, de modo que todas compartan sus estrategias periódicamente.			
Diseñar programas no solo para el grupo objetivo sino también para el personal de estas otras organizaciones.			
Considerar el préstamo provisional de algunos elementos de sus colecciones y utilizar las fechas en las que los museos estén cerrados al público para invitar a grupos específicos.			
Identificar los costes que se puedan compartir y financiar con otras organizaciones.			
Diseñar sistemas de evaluación adaptados a programas experimentales.			
Compartir la información y los resultados correspondientes con otras instituciones socias.			

5. Incorporar el rol de los museos en el desarrollo local

Opciones de políticas para el gobierno local

<p>◆ Adoptar un planteamiento holístico y a largo plazo respecto al trabajo con los museos</p>			
Incorporar el museo en sus estrategias de desarrollo local y garantizar la plena participación del museo en foros y reuniones sobre el futuro de la zona.			
Instar a los museos a emprender iniciativas en el ámbito cultural, así como en otros ámbitos socioeconómicos.			
Desarrollar estrategias de colaboración con un horizonte a medio o largo plazo y, en la medida de lo posible, adquirir compromisos contractuales a medio o largo plazo.			
Crear un marco claro para identificar y distribuir ingresos indirectos creados por los museos (en el caso de que el gobierno local controle estos ingresos).			
Comprometerse a reinvertir los beneficios netos de los museos en su desarrollo futuro (en el caso de que el gobierno local controle estos ingresos).			
Acordar con los museos un número determinado de procesos de evaluación, basados en objetivos compartidos, para que queden claras las responsabilidades.			
<p>◆ Apoyar la preservación, la conservación y la investigación como funciones centrales de los museos</p>			
Apoyar las necesidades científicas de los museos y movilizar recursos humanos y técnicos especializados.			
Apoyar las actividades de preservación, conservación e investigación de los museos, ofreciendo y organizando espacios específicos para el almacenamiento y estudio de los objetos o realizando tareas técnicas específicas.			
Apoyar o agrupar los servicios de conservación de diferentes museos locales.			
<p>◆ Considerar estrategias como la agrupación de recursos para escalar las capacidades de los museos</p>			
Incentivar la agrupación de recursos entre los museos locales, así como entre éstos y las instituciones locales, culturales y no culturales.			
Incentivar la agrupación de servicios comunes entre museos locales.			
En zonas rurales, apoyar la agrupación de recursos y la formación de redes con otros museos o instituciones culturales y sociales, también de las grandes ciudades, para potenciar las capacidades y organizar nuevas exposiciones y programas.			
Poner el sistema de formación del gobierno local a disposición de los trabajadores de los museos.			
Impulsar, si está permitido, la movilización de los voluntarios a través del intercambio de información sobre el voluntariado a nivel local y de manera más general, absorber algunos de los costes organizativos relevantes y trabajar con los museos para diseñar normas de calidad para los voluntarios.			

Impulsores de los museos

<p>◆ Articular claramente el rol de los museos en el desarrollo local y ponerlo en práctica en documentos y procesos clave</p>			
<p>Tener una declaración de objetivos y una estrategia escrita, que establezca una visión para el futuro de la institución y reconozca su papel en el desarrollo local.</p>			
<p>Articular un plan de implementación claro para lograr su estrategia y visión, con objetivos claros e indicadores de rendimiento. Un museo debe contar con una hoja de ruta estratégica presentada en formato sencillo, que ha de ser comunicada a todo el museo y garantizar que los empleados, los visitantes y las partes interesadas lo entiendan como una prioridad.</p>			
<p>Asegurarse de que en la alta dirección haya una persona dedicada, responsable de la implementación de la visión y la estrategia.</p>			
<p>Participar activamente en el desarrollo y la implementación de estrategias sociales y económicas locales, regionales y /o nacionales.</p>			
<p>Asumir la responsabilidad de las acciones clave de dichas estrategias, contribuir a algunas y liderar otras.</p>			
<p>Estar muy presentes en su comunidad, por ejemplo, apoyando las actividades culturales y artísticas locales.</p>			
<p>◆ Mantener la preservación, la conservación y la investigación como tareas centrales</p>			
<p>Tener una declaración de objetivos y documentos de las colecciones por escrito (p. ej. política de gestión de las colecciones, plan de las colecciones, etc.), suficientemente claros para guiar las decisiones administrativas y relacionadas con las colecciones. La programación correspondiente debe también incluir la planificación estratégica de la conservación preventiva.</p>			
<p>Organizar una formación continuada de sus trabajadores administrativos y técnicos en relación con la conservación, y un sistema de actualización de la información de sus archivos.</p>			
<p>Mantener un estrecho contacto con varias unidades departamentales del gobierno local para asegurarse de que sus visitantes, colecciones y otros recursos (como los datos asociados) estén protegidos frente a desastres, naturales o causados por el hombre, garantizar que su plan de gestión de riesgos en casos de desastres está en vigor, se ha comprobado, se ha actualizado y se ha utilizado activamente.</p>			
<p>Controlar sus derechos de propiedad intelectual.</p>			
<p>◆ Asociación con otras organizaciones relevantes para lograr un mayor impacto</p>			
<p>Establecer o participar en el diálogo con otras organizaciones a nivel local y compartir periódicamente su propia estrategia.</p>			
<p>Crear estructuras, como grupos de investigación, que faciliten el diálogo y la toma de decisiones, y en los que participen los empleados, los visitantes y los usuarios.</p>			
<p>Promover la colaboración con el tercer sector.</p>			
<p>Promover colaboraciones a largo plazo y sostenibles.</p>			

Pertenecer y apoyar redes locales, regionales y nacionales, y organizaciones internacionales de museos (p. ej. ICOM).			
Pertenecer y apoyar redes locales de instituciones culturales y no culturales.			
Identificar productos y costes que se puedan compartir con otros museos u otras instituciones culturales y no culturales.			

Otras herramientas y guías prácticas

- Arts for Health and Well-being, An Evaluation Framework (Arte para la salud y el bienestar, un marco de evaluación). Disponible en: <http://www.ae-sop.org/resources>.
- Education Toolkit (Herramientas educativas), Arja van Veldhuizen, Octubre 2017, posible gracias al LCM, Erfgoedhuis Zuid-Holland y el ICOM-CECA. Disponible en: http://network.icom.museum/fileadmin/user_upload/minisites/ceca/Annual_Conference_Docs/2017-10-08_Education_toolkit_-_e-book_EN.pdf.
- Learning and Learning Spaces in Museums (Aprender y espacios para el aprendizaje en los museos). Disponible en: http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/LEM_report_n8.pdf.
- Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture, Practical Guidance on Research Methodologies for Arts and Cultural Organisations (Medir los beneficios económicos del arte y la cultura, guía práctica sobre metodologías de investigación en arte y cultura), Arts Council England, 2012.
- Museum and Creative Industries Toolkit (Herramientas para museos e industrias creativas). Disponible en: <https://www.nimc.co.uk/what-we-do/guidance-and-information/museum-and-creative-industries-toolkit>.
- Measuring Museum Impacts (Medir los impactos de los museos). Disponible en: <http://online.ibr.regione.emilia-romagna.it/libri/pdf/LEM3rd-report-measuring-museum-impacts.pdf>.
- Measuring Socially Engaged Practices: A toolkit for museums (Medir prácticas socialmente comprometidas: herramientas para los museos), Museums Association (MA), Reino Unido. Disponible en: <https://www.museumsassociation.org/museums-change-lives/measuring-socially-engaged-practice>.
- Museos e Industrias Creativas. Disponible en: <https://evemuseografia.com/2017/09/12/museos-e-industrias-creativas>.
- Open Up Museums <http://www.openupmuseums.com>
- Sustainability and museums, Your chance to make a difference (Sostenibilidad y museos, su oportunidad para cambiar las cosas), Museums Association (MA), Reino Unido. Disponible en: <https://www.museumsassociation.org/download?id=16398>.
- UCL Museum Well-being Measures Toolkit (Herramientas del UCL sobre medidas para el bienestar de los museos). Disponible en: <http://www.ucl.ac.uk/museums/research/touch/ucl-museum-well-being-measures-toolkit.pdf>.

Referencias

- AAM (2017), *Museums as Economic Engines: A National Report*, American Alliance of Museums, Oxford Economics. Disponible en: <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/04/American-Alliance-of-Museums-web.pdf> (Consulta: 19 de octubre de 2018).
- AAM (2013), *Museums on Call: How Museums Are Addressing Health Issues*, American Alliance of Museums. Disponible en: <https://www.aam-us.org/wp-content/uploads/2018/01/museums-on-call.pdf> (Consulta: 16 de octubre de 2018)
- ACE (2012), *Measuring the Economic Benefits of Arts and Culture*, Arts Council England, https://www.artscouncil.org.uk/sites/default/files/download-file/Measuring_the_economic_benefits_of_arts_and_culture.pdf (Consulta: 8 de julio de 2019)
- Anderson, D. et al. (2007), "Understanding the long-term impacts of museum experiences", in *In Principle, in Practice: Museums as Learning Institutions*, págs. 197-215.
- Bertacchini, E. et al. (2018), "Ownership, Organization Structure and Public Service Provision: The Case of Museums", *Journal of Cultural Economics*, vol. 42, núm. 4, págs. 619–643. Disponible en: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10824-018-9321-9> (Consulta: 5 de enero de 2019).
- Brida, J. et al. (2012), "Understanding urban tourism attractiveness: The case of the Archaeological Ötzi Museum in Bolzano", *Journal of Travel Research*, vol. 51, núm. 6, págs. 730-741. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1177/0047287512437858>.
- Chadwick, A. (2000), "Museums and lifelong learning: The adult dimension", *Nordisk Museologi*, vol. 2000-11, págs. 79-86.
- Chang, E.J. (2006), "Interactive experiences and contextual learning in museums", *Studies in Art Education*, vol. 47, núm. 2, págs. 170-186.
- Crociata, A. et al. (2014), "Cultural Access and Mental Health: An Exploratory Study", *Social Indicators Research*, vol. 118, núm. 1, págs. 219–233.
- Crooke, E. (2008), *Museums and community: ideas, issues and challenges*, Routledge.
- Crossick, G., y P. Kaszynska (2016), *Understanding the value of arts & culture: The AHRC Cultural Value Project*, Arts and Humanities Research Council. Disponible en: <https://ahrc.ukri.org/documents/publications/cultural-value-project-final-report> (Consulta: 19 de octubre de 2018).
- Edeiken, LR. (1992), "Children's museums: The serious business of wonder, play, and learning", *Curator: The Museum Journal*, vol. 35, núm. 1, págs. 21-27. Disponible en: <https://doi.org/10.1111/j.2151-6952.1992.tb00731.x>.
- Fancourt, D., y Steptoe, A. (2018), "Cultural engagement predicts changes in cognitive function in older adults over a 10 year period: findings from the English Longitudinal Study of Ageing", *Nature International Journal of Science, Scientific Reports*, vol. 8, Article number: 10226 (Consulta: 16 de octubre de 2018).
- Gob, A., y Postula, JL. (2015), "Le musée de ville, Histoire et actualités", *Ministère de la Culture et de la Communication, La Documentation française*.
- Grefe, X., y A. Krebs (2010), *The Relationship between Museums and Municipalities in Europe*, E=MU2 Policy analysis group. Disponible en: http://www.pportodosmuseus.pt/wp-content/uploads/2011/03/musees_municipalites_rapport_final_ENG.pdf (Consulta: 16 de noviembre de 2017).
- Grefe, X., et al. (2017), "The future of the museum in the twenty-first century: recent clues from France", *Museum Management and Curatorship*, vol. 32, núm. 4, págs. 319-334.
- Grefe, X., (2011), "The Economic Impact of The Louvre", *Journal of Arts Management, Law, and Society*, Taylor & Francis (Routledge), vol. 41, núm. 2, págs.121-137.

- Grodach, C. y Loukaitou-Sideris, A. (2007), "Cultural development strategies and urban revitalization", *International Journal of Cultural Policy*, vol. 13, núm. 4, págs. 349-370, <https://doi.org/10.1080/10286630701683235>.
- Grossi, E. et al. (2012), "The interaction between culture, health and psychological well-being: Data mining from the Italian Culture and Well-Being project", *Journal of Happiness Studies*, vol. 13, núm. 1, págs. 129-148.
- Gurian, EH. (2011), "Function Follows Form: How Mixed-Used Spaces in Museums Build Community", *Curator: The Museum Journal*, vol. 44, núm. 1, págs. 97-113.
- ICOM (2018), ICOM establishes new working group on sustainability. Disponible en: <https://icom.museum/en/news/icom-establishes-new-working-group-on-sustainability> (Consulta: 20 de noviembre de 2018).
- ICOM (2011), "Museums and Sustainable Development: How can ICOM Support, in Concrete Terms, the Museum Community's Sustainable Development Projects?" In Proceedings of the Advisory Committee Meeting, Paris, France, 6–8 June 2011. Disponible en: http://archives.icom.museum/download/june2011/panels/110602_%20JM_panel1.pdf (Consulta: 19 de noviembre de 2018).
- ICOM (2007), Estatutos del Consejo internacional de museos (ICOM), París. Disponible en: https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_SP_01.pdf (Consulta: 28 de noviembre de 2017).
- ICOM (2004), Código de deontología para los Museos, Consejo internacional de museos (ICOM), París. Disponible en: <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/ICOM-codigo-Es-web-1.pdf> (Consulta: 16 de noviembre de 2017).
- ICOM (2002), Shanghai Charter for the Protection of Intangible Heritage. Disponible en: http://icom.museum/shanghai_charter.html.
- Iorio, M., y Wall, G. (2011), "Local museums as catalysts for development: Mamoiada, Sardinia, Italy", *Journal of Heritage Tourism*, vol. 6, núm. 1 págs. 1-15.
- McCarthy, K. et al. (2004), Gifts of the Muse: Reframing the Debate about the Benefits of the Arts, RAND Research in the Arts. Disponible en: <https://www.rand.org/pubs/monographs/MG218.html> (Consulta: 16 de noviembre de 2017).
- NMA (2011), More Than Worth It. The Social Significance of Museums, DSP-Groep, Netherlands Museums Association.
- OCDE (2018) Health Inequalities and Inclusive Growth. Disponible en: <http://www.oecd.org/els/health-systems/inequalities-in-health.htm> (Consulta: 16 de octubre de 2018).
- OCDE (2014), Tourism and the Creative Economy, OECD Publishing, París. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264207875-en>.
- OCDE (2008), Local Development Benefits from Staging Global Events, OECD Publishing, París. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264042070-en>.
- OCDE (2008), The Impact of Culture on Tourism, OECD Publishing, París. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264040731-en>.
- OCDE (2005), Culture and Local Development, OECD Publishing, París. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1787/9789264009912-en>.
- OCDE (2001), Managing University Museums, OECD Publishing, París. Disponible en: <https://doi.org/10.1787/9789264194984-en>.
- O'Neill, M (2011), "Cultural Attendance and Mental Health", *Journal of Mental Health*, vol. 9, núm. 4, págs. 22-29. Disponible en: <https://culturecounts.cc/marketing-uploads/resources/Cultural-attendance-and-public-mental-health-Mark-O'Neill.pdf>. (Consulta: 16 de octubre de 2018).

- Piekkola, H. et al. (2014), *Economic impact of museums*, University of Vaasa, Levón Institute.
- Plaza, B. (2008), "On some challenges and conditions for the Guggenheim Museum Bilbao to be an effective economic re-activator", *International Journal of Urban and Regional Research*, vol. 32, núm. 2, págs. 506-517.
- Sacco, P.L. et al. (2018), *From Culture 1.0 to Culture 3.0: Three Socio-Technical Regimes of Social and Economic Value Creation through Culture, and Their Impact on European Cohesion Policies, Sustainability*, 10, 3923. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.3390/su10113923>.
- Sacco, P.L. (2013), "Culture 3.0: The impact of culture on social and economic development, & how to measure it", presentación en la conferencia Scientific support for growth and jobs: Cultural and creative industries, Bruselas, 24 de octubre de 2013. Disponible en: <https://ec.europa.eu/assets/jrc/events/20131024-cci/20131024-cci-sacco.pdf>.
- Sacco, P.L. et al. (2013), "Culture as an engine of local development processes: System-wide cultural districts. II: Prototype cases", *Growth and Change, A Journal of Urban and Regional Policy*, vol. 44, núm. 4, págs. 571-588.
- Thomson, L.J. y H. Chatterjee (2016), "Well-Being With Objects: Evaluating a Museum Object-Handling Intervention for Older Adults in Health Care Settings", *Journal of Applied Gerontology*, vol. 35, núm. 3, págs. 349–362. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1177/0733464814558267>.
- Thomson, L.J. et al. (2015), "Social Prescribing: A review of community referral schemes", University College London.
- Travers, T., y Glaister, S. (2004), "Valuing museums: Impact and innovation among national museums", *National Museum Directors' Conference*, Imperial War Museum, Londres.
- Tuck, F., et al. (2015), *The Economic Impact of Museums in England*, Arts Council England.
- UNESCO (2016), *Culture Urban Future, Global Report on Culture for Sustainable Urban Development*, París. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002462/246291E.pdf> (Consulta: 16 de noviembre de 2017).
- Van Aalst, I., y Boogaarts, I. (2002), "From museum to mass entertainment: The evolution of the role of museums in cities", *European Urban and Regional Studies*, vol. 9, núm. 3, págs. 195-209.
- Węziak-Białowolska, D. et al. (2018), "Involvement With the Arts and Participation in Cultural Events- Does Personality Moderate Impact on Well-Being? Evidence From the U.K. Household Panel Survey", *Psychology of Aesthetics, Creativity, and the Arts*, <http://dx.doi.org/10.1037/aca000180>.
- Weziak-Białowolska, D. (2016), "Attendance of cultural events and involvement with the arts: impact evaluation on health and well-being from a Swiss household panel survey", *Public Health*, vol. 139, págs. 161-169. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.1016/j.puhe.2016.06.028>.
- Zukin, S. y Braslow, L. (2011), "The life cycle of New York's creative districts: Reflections on the unanticipated consequences of unplanned cultural zones", *City, Culture and Society*, vol. 2, núm. 3, págs. 131-140. Disponible en: <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2011.06.003>.

