

¿Innovamos o cambiamos? La radicalidad de los cambios en los museos

Ana Requejo Alonso

06/05/2020

Abstract

Comenzar un artículo con la palabra *innovación* puede llegar a ser contraproducente y acabar por invitar al lector a abandonarlo a media página. Como en tantas otras palabras que han sido, y son, utilizadas sistemáticamente y de modo aleatorio, pierden el sentido y sirven para colocarlas allá donde más se necesita.

Recuperamos la idea básica de la innovación como concepto que quiere incentivar una forma diferente de pensar, de crear o de inventar aportando valores respecto a las maneras antiguas de la mano de tres ejemplos de museos catalanes.

Introducción

En junio de 2019 asistíamos al primer Foro de Museos de Cataluña, organizado por el Departamento de Cultura de la Generalitat (<https://forumdelsmuseus.cat/>). Su leitmotiv, “Hacia el museo social, las organizaciones como motor del cambio”. El foro presentó los temas centrales de debate y de mejora para los museos catalanes hoy en día, centrados en la gobernanza, la gestión estratégica, los equipos de trabajos y la carrera profesional. Cada uno de estos temas sería susceptible, por sí solo, de un nuevo foro, y muchas voces hablaron sobre cada eje temático.

Pero seguramente dos ideas se consolidaron y nos harán recordar aquella jornada. La primera se convirtió, de golpe, en el *hashtag* del día, #conjurem-nos (conjurémonos) (by [@RosichMireia](#)), la segunda fue obra de Pepe Serra (director del MNAC), “El cambio requiere radicalidad”. Ambas llevan en su significado conceptos inherentes a la innovación.

¿Qué es innovar?

Innovar, en términos técnicos y empresariales, no se limita a disponer de un plan de I+D+i, significa arriesgar y entender la innovación como un ecosistema de las organizaciones que va mucho más allá de la tecnología. Es un planteamiento estratégico que se extiende a todas las áreas de una organización (o debería hacerlo). Innovar es cambiar las cosas en un sentido positivo para las empresas y las organizaciones y, sobre todo, para sus clientes y usuarios. Esta innovación puede orientarse a nuevos productos o servicios, a nuevas maneras de organización, a nuevos modelos de procesos o a nuevas tecnologías. Pero, en definitiva, sea cual sea el cambio innovador debe tener como objetivo la mejora percibida por el usuario/consumidor y por la organización. Porque la diferencia entre un

cambio y una innovación estriba precisamente en la aceptación de este cambio positivo por parte de los usuarios. Podemos cambiar muchas cosas en nuestras organizaciones, pero si este cambio no es percibido como verdaderamente útil por aquellos a los que va dirigido, no será una innovación. Será una idea, un cambio (que no necesariamente mejora lo que se quería cambiar), una manera diferente de hacer, pero no una innovación.

El término *aceptación* en el ámbito empresarial revierte en el incremento de las ventas de nuevos productos y servicios, dado que los nuevos usuarios adquieren estos servicios y productos porque consideran que mejoran su vida y asumimos el esfuerzo de aprendizaje que lleva asociado todo cambio significativo⁽¹⁾.

Aceptamos el cambio y aceptamos el esfuerzo de aprendizaje porque el resultado obtenido es percibido como una mejora respecto al estado anterior. En el campo de los museos y de las organizaciones sin ánimo de lucro de la cultura, la aceptación significa el incremento de las visitas y la participación social en la actividad de la institución, al mismo tiempo que la optimización de los nuevos procesos internos que la hacen posible por parte de los trabajadores.

Un tópico de la innovación es que recae en departamentos específicos de las organizaciones visualizados como más innovadores o tecnológicos, pero

la realidad nos ha demostrado que la innovación depende de la alineación de todos los departamentos que intervienen en la cadena de valor, desde la dirección hasta las áreas que analizan los datos, las que generan ideas nuevas, las que comunican o las que ejecutan los cambios.

Un último tópico, el retorno de la innovación, depende del nivel de inversión efectuado. Invertir parte del presupuesto en nuevos servicios no garantiza, *per se*, un éxito o retorno de la inversión si ésta no es la adecuada. Normalmente se ha puesto el acento en la parálisis de los museos en la falta de financiación. Seguramente con más dinero los museos habrían podido ejecutar nuevos proyectos innovadores, de los que se han visto privados por los recortes de los años de la crisis financiera. Unos recortes que, en muchos casos, han afectado a la propia supervivencia de la institución (ya no hablamos de generar nuevas ideas), pero la falta de recursos no debe servir siempre como excusa. Antes de los recortes, el nivel de innovación de los museos en Cataluña tampoco era una característica destacada, o como mínimo no podemos decir que estuviera en el centro de la actividad museística.

El dinero siempre será insuficiente si entendemos que es la única condición para cambiar las cosas. Sin dinero es muy difícil innovar, pero solo con más dinero no se innova mejor.

Innovación y el Plan de museos 2030

¿Qué dice el Plan de museos 2030 respecto a la innovación?⁽²⁾ Su redactado especifica acciones concretas referidas a la innovación dentro de los ámbitos de la **educación** (“5.4. Reforzar la centralidad y la innovación de la acción educativa”), la **innovación social**, los aspectos **tecnológicos y de experiencia de usuario** (incluidos en su acción “6. Incrementar la capacidad comunicativa del museo y estimular su potencial para abastecer de contenidos y experiencias de calidad”) y del área de **formación** de nuevos perfiles (indicado en su punto “7.2. Colaborar en la formación y el reciclaje de los profesionales de los museos, y a la incorporación de nuevos perfiles profesionales”).

Cuatro puntos de apoyo básicos para el funcionamiento de un museo donde se pone a prueba la capacidad de mejorar, cambiar e innovar.

La **formación** del personal de los museos es sin duda el primer paso hacia el cambio, ya que solo si estamos preparados podremos asumir nuevos retos respecto a la oferta del museo y las herramientas digitales para alcanzarlos. En los últimos años, la formación universitaria se ha ido diversificando y especializando en áreas concretas de la digitalización y la innovación aplicada a la organización y la gestión de entidades culturales, aunque continúa siendo minoritaria.

Incorporar el último software en una institución es un esfuerzo económico muy grande pero no es innovación. Pero diseñar una institución desde una perspectiva global a nivel digital sí lo es. Porque, por más que parezca obvio que

nuestro entorno es en una parte muy importante digital, no todas las organizaciones han implementado visiones holísticas digitales. O bien porque no han tenido suficientes recursos o bien porque no cuentan con la necesaria formación para comenzar a pensar en los museos como entidades digitales desde el principio hasta el final. En este sentido, la formación a través de posgrados o cursos universitarios ha venido a mejorar la oferta formativa del personal de los museos, sobre todo en áreas de gestión y comunicación, aunque todavía existe mucho campo por crecer en formación específicamente orientada a la innovación cultural y la digitalización. En este sentido, destaca la formación que desde hace tres años lleva a cabo la UOC a través del Curso de especialización en estrategia digital para organizaciones culturales, una de las pocas ofertas específicas en Cataluña sobre la transformación digital de los museos.(3)

Respecto a las nuevas **formas de comunicación** en museos, tradicionalmente las palabras *marketing* y museos no han casado bien del todo, o han generado una cierta incomodidad. Quizá la terminología continúe resultando incómoda, pero la realidad es que el objetivo principal del museo se ha redirigido hacia los públicos, y estos públicos no vendrán solos al museo.

La competencia de la oferta cultural donde invertir el tiempo de ocio es muy fuerte y necesitamos dirigirnos a nuestros públicos desde estrategias de *marketing* diferentes. El *marketing* transaccional tradicional ha dado paso al *marketing* relacional, que busca conocer en profundidad y con datos precisos a los públicos y no públicos potenciales de los equipamientos, su opinión sobre la oferta, sobre sus intereses o sobre sus nuevas formas de consumo culturales para ofrecer una comunicación más acertada y orientada a cada tipo de públicos.

Un tercer elemento que se ha configurado como visiblemente innovador en los museos ha sido la incorporación de **tecnologías digitales para la comunicación de contenidos y la experiencia de usuario**. A menudo hablamos de la tecnología como un medio para alcanzar un objetivo que va más allá de las pantallas y los algoritmos. A menudo lo hacemos, pero en ocasiones nos olvidamos de ello y acabamos por desarrollar soluciones tecnológicas, con dudosa utilidad para los usuarios. Recupero una reflexión de Xavier Marcet (2019) sobre el cambio y la tecnología, “El cambio es cómo las personas son capaces de crear más valor para sus equipos o sus clientes gracias a la tecnología”,(4) para no olvidarnos precisamente de ello.

Vivimos un tiempo acelerado en que todo cambia con rapidez, mucho más de lo que quizá nos gustaría, y en pocos años nuestro comportamiento social ha cambiado radicalmente gracias a las tecnologías digitales. Palabras como inteligencia artificial, minería de datos, robótica, *internet of everything*, realidad aumentada y realidad mixta, 3D inmersivo, hiperconectividad, redes 5G, impresión 3D o reconocimiento facial y de voz ya forman parte de nuestro lenguaje y serán las tecnologías de especialización del futuro más próximo.

Estas innovaciones tecnológicas son la base de la nueva revolución industrial que transformará radicalmente las relaciones económicas, los sistemas de producción y consumo, los sistemas de comunicación, las necesidades y habilidades de los entornos laborales. Todo ello provoca una especie de vértigo apocalíptico prácticamente imperceptible. Porque si algo tienen en común todos estos elementos es que son digitales y, en consecuencia, “invisibles”.

La revolución 4.0, presente ya en una parte importante de la industria tradicional, también comienza a tener presencia en los museos (en algunos museos). Encontramos algunos ejemplos, como los proyectos de inteligencia artificial *The Voice of the art* de la Pinacoteca de São Paulo (<https://sites.wpp.com/wppedcream/2017/digital/the-voice-of-art/>), en que IBM hizo funcionar su software Watson para crear un chatbot que respondía las preguntas de los visitantes, o el proyecto de robots en el MAMBA de Buenos Aires (*Diálogo con la obra*). La inteligencia artificial estaba también tras la obra *El último Rembrandt* (<https://www.nextrembrandt.com/>), donde el aprendizaje automático a partir de miles de millones de datos permitió a un robot crear un nuevo cuadro “de Rembrandt”.(5) Estas experiencias han hecho que nos preguntemos dónde está el límite entre las máquinas y los humanos.

Incluso aquellas características que nos habían definido como tales (¿la intuición, la creatividad, la capacidad de imaginar, la ironía...?) han comenzado a tener ciertos resultados entre los robots en proyectos como *AlphaGo Zero* (cómo una máquina gana en un juego de intuición), *Artistes&robots* (cómo el Grand Palais de París expone obras creadas íntegramente por robots, <https://www.grandpalais.fr/fr/evenement/artistes-robots>), *The WHIMSICAL A.I.*

Project: I'm a writer (cómo crear un premio literario donde pueden participar inteligencias artificiales y llegar a ser finalista, https://shinichihoshi.com/whimsical_ai_project.html).

No nos alarmemos, estos ejemplos forman parte de un reducido número de museos del mundo. De aquellos que por dimensiones y por posicionamiento se pueden permitir desarrollar proyectos de investigación en partenariat con empresas tecnológicas del sector y con universidades. Pero la realidad del 99% de los museos del mundo queda aún lejos de esto. En el mejor de los casos la tecnología se aplica en formatos que se han generalizado como aplicaciones para dispositivos móviles, digitalización de colecciones a muy alta resolución, reconstrucciones 3D, reproducción de objetos y entornos inmersivos, diseño de videojuegos basados en las colecciones, juegos digitales o audioguías inmersivas, que no es poca cosa y nos ofrece unas posibilidades de comunicación como nunca anteriormente.

Un cuarto punto de apoyo del combinado de innovación en los museos de Cataluña se centra en el ámbito **educativo**, sin duda una de las funciones fundamentales del museo como institución complementaria de los programas de educación formal. La vinculación entre la escuela y los museos ha sido fuerte y debe continuar fortaleciéndose como extensión de un mismo objetivo. La atención de los museos en los últimos años ha venido por la vertiente de la mejora de la accesibilidad, la participación social, el diseño de actividades inclusivas o el desarrollo de nuevos públicos (con especial atención a los jóvenes). Iniciados en este camino, la gran apuesta para el futuro es alinearse con las nuevas tendencias educativas que incorporan metodologías e instrumentos en el aprendizaje diferentes, y volver a resituar en el centro de la acción educativa al personal especializado.(6)

Por último, añado el término y la consideración de la **innovación social** y los museos como un reto con mucho recorrido aún por desarrollar. Desde hace unos años se estudian nuevas propuestas que combinan conceptos y técnicas de la innovación empresarial (Open Innovation, Design Thinking...) con las peculiaridades y los objetivos de los museos y los equipamientos culturales. El resultado son proyectos nuevos, innovadores y sostenibles que siguen modelos como el *Museum Model Innovation* presentado por Haitham Eid en la conferencia Museums and the Web de 2016 en Los Ángeles,(7) que propone un sistema basado en la combinación de tres elementos: los principios de la Open Innovation, la creación de modelos de negocios que hagan sostenibles los proyectos bajo el principio de empresas sociales sin ánimo de lucro, y un modelo de innovación social centrado en el prototipaje de ideas y su consolidación hasta hacer modelos escalables.

¿Por qué no se innova más en los museos de Cataluña?

¿Qué frena a los museos de Cataluña para innovar más y mejor? Dejando de lado la existencia o no de más recursos financieros, propongo algunas reflexiones alrededor de algunas de las dificultades para poner en marcha procesos de innovación en museos.

- El modelo de gobernanza y **titularidad pública**. La mayoría del sistema de museos catalán corresponde a museos de titularidad pública (el 87% según el Plan museos),(8) que, en algunos casos, han llegado a un nivel de burocratización tal que hace muy difícil la gestión dinámica de muchos de los procesos de cambio necesarios. Criterios como la contención del gasto, la limitación de contratación o la dificultad para establecer convenios y relaciones abiertas han hecho que sean muy complejos los procesos administrativos hasta hacer del sistema una máquina demasiado grande para moverse o que se mueve más lenta que aquellas iniciativas del sector privado con mayor autonomía de decisión, de dinero y, por qué no decirlo, de asimilación del riesgo.
- Porque **el riesgo y la incerteza**, inherentes a la innovación, son otros elementos que muestran una difícil convivencia con la gestión pública. Gestionar dinero público es una gran responsabilidad y debe ser un ejercicio de eficiencia impecable. Innovar implica asumir un riesgo de que lo que se quiere hacer no funcione, que se haya de modificar, probar, rediseñar, volver a pensar y volver a probar. La innovación requiere un proceso continuo de cambio y evolución que es difícilmente compatible con las agendas públicas de gestión y de responsabilidad política. Asumir que un proyecto nuevo en el que se ha efectuado una fuerte inversión no ha funcionado o ha de continuar absorbiendo recursos hasta que funcione, forma parte de la mentalidad empresarial pero difícilmente funcionarial.
- En el caso de grandes equipamientos, una cierta **rigidez departamental** continúa siendo un impedimento

interno demasiado pesado para impulsar proyectos integrales, innovadores y digitales, porque a pesar de la teoría sobre la innovación como proceso integral para toda la organización, la realidad nos dice que aún continuamos funcionando mayoritariamente en sistemas compartimentos. En este sentido, desde mi punto de vista, una de las mayores innovaciones que se pueden hacer en el campo de los museos son aquellas que tengan que ver con el diseño de procedimientos organizacionales.

- En el caso de los equipamientos pequeños, donde estos problemas no están tan presentes, ya que un pequeño grupo de profesionales realizan todas las funciones del museo, uno de los grandes inconvenientes para innovar es la **infradotación de recursos** (no tan solo económicos, sino sobre todo de personal). Según el Plan de museos 2030, el 57% de los museos registrados del país son medianos o pequeños (con plantillas entre cinco y dos personas). ¿Cómo se puede innovar si el personal del museo a duras penas puede cumplir con todas las funciones asignadas?(9) Sobre esta infradotación, se debería destacar la prioridad de contar con recursos humanos, primero, dado que las personas pueden poner en marcha procesos de innovación e ideas creativas con poco dinero, y el dinero por sí mismo no piensa.

Estos apuntes no quieren decir que en Cataluña no se estén desarrollando procesos de innovación interesantes, pero, aunque es cierto que la Administración pública trabaja en el fomento y la potenciación de procesos de innovación a través del programa Catlabs (<http://catlabs.cat/el-programa/>), que tiene como objetivo la articulación de la red catalana de innovación digital, social y colaborativa siguiendo el modelo de innovación social de NESTA (<https://www.nesta.org.uk/data-visualisation-and-interactive/helping-innovation-happen/>), la verdad es que aún se reconoce la dificultad de incorporar estos procesos en la dinámica habitual de las administraciones públicas locales, las empresas o los centros de investigación conjuntamente, precisamente por la dificultad de construir procesos de largo recorrido, con un grado de incerteza alto y con una falta de experiencia metodológica de base. Cataluña tiene por delante la puesta en marcha de las estrategias de especialización de la RIS3CAT, pero esto lo veo demasiado lejos de la realidad de los museos medianos y pequeños del país.(10)

¿Dónde reside la innovación, para mí?

Mientras los museos intentan adaptar su organización, actividad y objetivos a una posible nueva definición por parte del ICOM (ya veremos), nos deberíamos preguntar sobre en qué medida los museos son relevantes para el público en un mundo en que la “competencia” de ocio cultural es cada vez más compleja. Digo competencia porque a pesar de que es una palabra que ha tenido una dura aceptación en el mundo de la cultura, es la mejor definición de lo que aleja al público de los espacios museísticos. Y la competencia no son los otros museos, sino los nuevos canales digitales de información, una oferta cultural audiovisual cada vez más aditiva, unos comportamientos sociales en red que permiten aprender todo lo que se desee si se sabe buscar, una sociedad que viaja constantemente en busca del objeto original, una amplia red de equipamientos culturales de participación, o una sociedad tan acostumbrada al espectáculo que cada vez cuesta más sorprenderla. Ante todo ello, ¿por qué el museo tiene que ser relevante aún para el público? ¿Cómo puede serlo?

El museo colecciona, conserva, estudia, expone y divulga conocimiento derivado de la investigación de sus colecciones. En un primer momento se hizo hincapié en la conservación, convirtiendo el museo en el gran templo donde se guardaban los objetos del pasado. Después la atención se movió hacia su función educadora y transmisora de conocimiento, y en consecuencia se convirtió en el templo del saber. Pero hoy en día, cuando el conocimiento no irradia de un lugar, sino que corre por la red, ¿dónde tenemos que acentuar la palabra museo? Ser único y relevante es un hecho relativo que se establece en función del ámbito de acción de cada museo, de su temática, de su colección, de su particularidad en la comunicación *offline* y *online*, de su programa de actividades o de su propuesta de valor en la visita. No depende de la medida del museo, sino de cuáles son las estrategias utilizadas para diferenciarse.

Desde mi punto de vista, los museos tan solo serán relevantes para la sociedad en la medida en que vayan más allá de los proyectos y del conocimiento, y se internan en el mundo de las cuestiones que son relevantes hoy para la sociedad.

Del mismo modo que el profesor Josep Fontana describía el oficio del historiador como aquél que adopta un fuerte compromiso con el presente, y sobre todo con el futuro, **los museos tendrán un espacio relevante en el contexto social en la medida que estén comprometido con el hoy, nos ayuden a entender el mundo en que vivimos y lo hagan de forma contextualizada.**(11) Aquí reside, para mí, el centro de la mayor innovación en los museos. Porque hacer esto significa revisar principalmente los discursos, los contenidos y los relatos de los museos. Y esta es la gran transformación. Todo el resto de los cambios y las innovaciones serán subsidiarios de este hecho: los cambios organizativos internos, las nuevas formas de *marketing* relacional, la atención a los diferentes tipos de públicos, los cambios tecnológicos centrados en la experiencia, los programas educativos o el uso de nuevos canales de comunicación. Todo ello serán innovaciones incrementales de una innovación más profunda, cómo es lo que queremos explicar en el mundo de hoy a partir de las colecciones, el conocimiento del pasado y del presente y el contexto actual de los usuarios.(12)

Tres casos de innovación en contenidos y en procesos

Innovar en contenidos. El proyecto de renovación del Museo del Ferrocarril de Cataluña
(<https://www.museudelferrocarril.org/ca>)

Podría parecer excesivo hablar de una innovación disruptiva para hablar del proyecto de renovación del Museo del Ferrocarril de Cataluña, dado que el museo existe desde hace décadas y su colección de máquinas de vapor es bastante conocida (y reconocida) en el mundo ferroviario y de los museos del ferrocarril. Pero, para entender el cambio excepcional que el museo está viviendo en los últimos años, es necesario entender dos hechos fundamentales. Por un lado, cómo son los museos del tren en España y Europa, y por otro, cuál ha sido la historia de este museo en el contexto de los museos de Cataluña.

Sin hacer un análisis exhaustivo de todos y cada uno de los museos dedicados al tren, sí podemos decir que la mayoría tienen en común una cosa: fueron creados por compañías ferroviarias o asociaciones dirigidas por hombres, ingenieros y apasionados de las máquinas. Es una visión un tanto reduccionista pero real, que explica por qué los museos del tren son como son. A medida que los vehículos se iban quedando obsoletos y abandonados en almacenes y talleres (en el mejor de los casos, ya que la mayoría se desmantelaban), se fueron creando colecciones de vehículos más o menos sistemáticas. Sumadas a la pasión de los ingenieros ferroviarios, el resultado fue la apertura de los museos dedicados al ferrocarril en los que el protagonismo lo tenía, sin duda, “la máquina”. Se convirtieron, sin darse cuenta, en museos de ciencia y técnica en los que el discurso se centraba prácticamente en exclusiva en la explicación técnico-científica de los sistemas de locomoción (vapor, diésel, electricidad) y del funcionamiento de los sistemas ferroviarios. La potencia de la máquina, la fuerza de la locomotora y la ingeniería que existía detrás de cada pieza eran el centro de atención de los discursos. Y así siguieron durante años hasta que nuevos temas han ido entrando en los relatos de este conjunto de museos. Producto de los cambios de la sociedad y de visiones más amplias y sociales del hecho del transporte ferroviario, han hecho que los centros dedicados al tren incorporen nuevas visiones tan trascendentales o más que los propios cambios tecnológicos, basados en cómo el tren cambió la vida de las personas y el concepto mismo del viaje. Y aquí se incorpora esta mirada femenina. Y la llamamos femenina porque esta relación del tren con el viaje, la aventura, las historias, la inspiración o el componente simbólico del ferrocarril se muestra, de modo general, más presente en el imaginario de las mujeres que en la de los hombres que hicieron los museos.

Hoy existen algunos museos del ferrocarril que, en sus renovaciones discursivas y museográficas, han incorporado estas visiones, aunque son minoritarias en el conjunto de los centros. A nivel internacional, los casos del Museo del Transporte de Londres, que explica cómo el tren ha cambiado la sociedad y las ciudades, o el Museo del Ferrocarril de Utrecht (a medio camino entre parque de atracciones y función educadora) podrían situarse como los más paradigmáticos. En los museos del ferrocarril en España son temas aún complementarios de un discurso todavía demasiado tecnológico.

Y aquí reside el gran cambio propuesto por el Museo del Ferrocarril de Cataluña, una propuesta museográfica que sitúa en el centro de su discurso el hecho intangible de los cambios sociales, económicos y técnicos del transporte colectivo por vías de hierro (ferrocarril, metro y tranvía). Una innovación tecnológica que cambió la vida de miles de personas y de las economías mundiales a lo largo del tiempo y que hoy se sitúa en el centro del debate sobre la

sostenibilidad del transporte urbano y metropolitano en un mundo que lucha entre la comodidad del transporte privado y las ventajas sociales, medioambientales y económicas del transporte colectivo en unas ciudades cada vez más superpobladas.

El otro hecho que explica el nuevo proyecto del museo de Vilanova i la Geltrú, decíamos, es la propia historia del museo. Dedicado durante sus primeros años de vida a una labor necesaria de conservación, ordenación, cuidado y estudio de una de las colecciones más importantes de locomotoras de vapor de España, fue hace diez años que esta labor dio paso a otra etapa centrada en transformar un depósito de locomotoras en un museo del siglo XXI. Hacia el año 2008, los responsables del museo empiezan una reflexión profunda sobre su papel en la sociedad, más allá de la conservación de la colección, que los lleva a desarrollar el proyecto, que en breve verá la luz.

En este proyecto, la innovación se encuentra en el mismo ADN de su discurso. La palabra innovación no se aplica aquí tan solo para hablar del cambio transcendental que efectuará el museo, sino para hablar del hecho mismo de innovar para cambiar el mundo, igual que lo hizo el ferrocarril en el momento de su nacimiento: el Talgo II. La historia de este vehículo es en sí misma el paradigma de la innovación. Sin entrar en detalles sobre su historia (invito a ir al museo para descubrirlo o a navegar por la red), su puesta en funcionamiento significó la mayor innovación en el mundo del tren desde su aparición.

En la España gris de la postguerra, un visionario imaginó un tren que cambiaba por completo el concepto de ferrocarril, desde una definición del tren como sistema para transportar personas y mercancías de un punto a otro, hasta reinventar el concepto de viaje en sí mismo. Por primera vez los ingenieros diseñaron un tren en el que el pasajero y el viaje se situaban en el centro de su trabajo. Este hecho cambió radicalmente la manera en la que se pensó el tren: los materiales, el diseño interior, la comodidad, el servicio, la tecnología, los colores, la seguridad, etcétera. Este vehículo cambió la forma de viajar de las personas, a pesar de que en una de las presentaciones de los primeros bocetos alguien dijo a su creador, Alejandro Goicoechea: “Esto nunca será un tren”.

Innovar hoy, igual que en los años cuarenta con el nacimiento del Talgo II, significa un riesgo, dedicación, inversión, un cierto punto de locura y convicción. Una creencia ciega en el trabajo para salirse del camino, de las convicciones y la lógica establecidas para llegar a mejorar la vida de las personas.

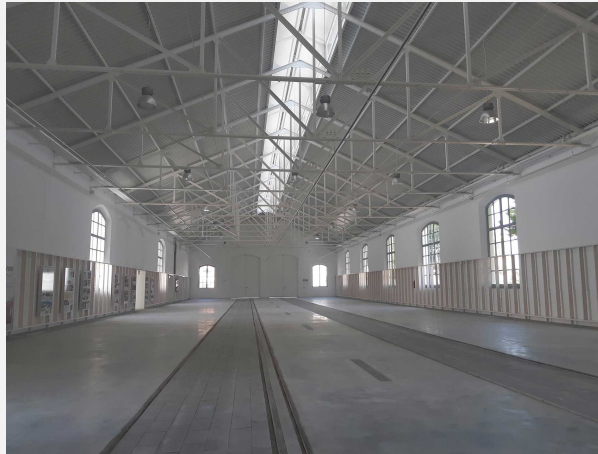


Ampliación arquitectónica de la gran nave del
Museo del Ferrocarril de Cataluña (2019) –
Autora: Ana Requejo

Y este es el objetivo también del nuevo proyecto del Museo del Ferrocarril de Cataluña para las nuevas salas. Transformar un discurso y una experiencia de visita de forma radical, para influir sobre la consciencia del transporte colectivo, en un entorno único, con una colección excepcional y unos espacios transformados que buscan en las nuevas formas de comunicación multimedia la alianza para convertirse, ahora sí verdaderamente, en un museo del siglo XXI.



Nave grande de reparaciones. Museo del Ferrocarril de Catalunya (2016) – Autora: Ana Requejo



Nave grande de reparaciones. Museo del Ferrocarril de Catalunya (2019) – Autora: Ana Requejo

Innovar en contenido. Museo de la Vida Rural de La Espluga de Francolí para afrontar los retos como sociedad (<https://museuvidarural.cat/>)

Una de las ventajas de innovar en procesos de reformulación del relato y de los discursos significativos es que este acto no está condicionado por la proximidad de los equipamientos a los grandes centros que se suponen innovadores. La innovación también se encuentra en el ADN del MVR en su nueva etapa. Este museo nos muestra cómo se puede dar la vuelta a un concepto más o menos tradicional del museo etnológico para entrar de lleno en el siglo XXI, y hacerlo desde **fuera de los entornos** que tradicionalmente se consideran los núcleos innovadores donde todo pasa, las ciudades.

Desde hace un año y medio el museo de la Fundación Carulla ha puesto en marcha un nuevo plan estratégico orientado a posicionar este equipamiento a nivel local e internacional, situando en el centro de su discurso de especialización la sostenibilidad y la ecología. Es decir, sobre uno de los retos contemporáneos más importantes a los que nos enfrentamos hoy en día como sociedad.

¿Qué sentido tiene en el siglo XXI tener una colección de utensilios del campo? ¿Qué sentido tiene hablar de

técnicas y conocimientos agrícolas que han desaparecido con la industrialización y mecanización del campo? ¿Qué sentido tiene conocer el mundo rural de nuestros abuelos (más allá de la memoria y el recuerdo)?

Para el MVR la respuesta a estas preguntas es siempre clara: tiene todo el sentido del mundo. En un contexto de crisis energética, de emergencia climática y de alejamiento del entorno natural, el museo considera que el discurso cultural presente y futuro del museo ha de venir de la relación del hombre con la naturaleza. Retomar y re-aprender, de todo lo que se quedó por el camino de la industrialización para construir un nuevo futuro basado en la búsqueda de las mejores soluciones a los problemas climáticos actuales. Utilizar la mirada desde el mundo rural (con el conocimiento preservado en los museos) para aportar soluciones a retos que son globales.

Sin duda es un gran cambio del relato y, seguramente, la innovación más importante en la vida del MVR respecto a su trayectoria anterior. El papel del museo, y de todo el programa de actividades que lleva aparejado, será el de reivindicar el entorno rural en igualdad de condiciones en el entorno urbano (¿o es que Cataluña, incluso en momentos de gran auge de las ciudades, ha dejado en alguna ocasión de tener un entorno rural que hiciera posible estas capitalidades?), convertirse en un espacio de referencia *glocal* en temáticas de sostenibilidad y emergencia climática, y haciéndolo desde un lenguaje cultural contemporáneo. Por esto, uno de los ejes de trabajo es la generación de redes de proximidad con el entorno inmediato y de país, y de redes lejanas estratégicas con otros centros internacionales.



MVR de La Espluga de Francolí. Autor: MVR



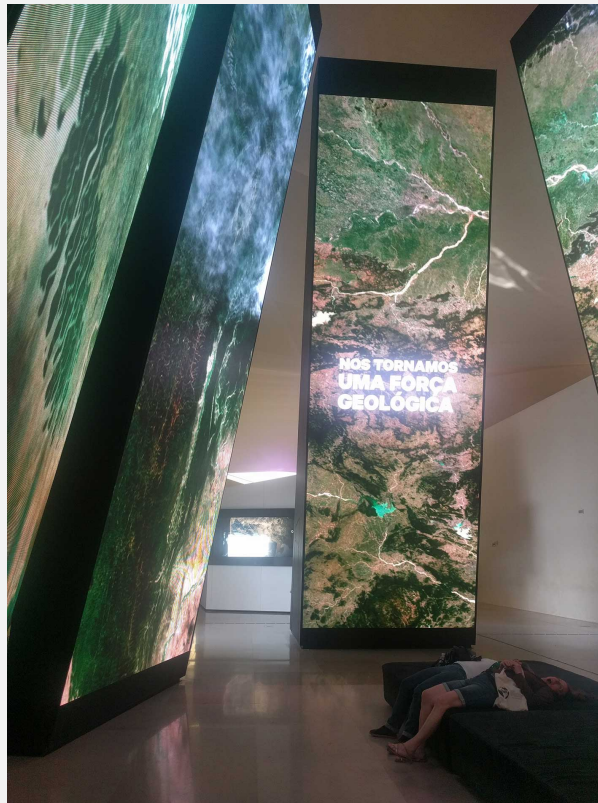
MVR de La Espluga de Francolí. Autor: MVR

Volviendo al principio de mis reflexiones, el gran reto futuro de estos equipamientos no es solo reinventarse e innovar como museos en sus relatos, sino hacerlo acompasadamente junto con el resto de las entidades y las organizaciones relacionadas en un proceso de cambio social en red. Solo en la medida en que todas las

organizaciones incorporen esta visión, el proyecto será exitoso. Contagiar la visión será el paso siguiente del proceso.

El MVR se ha inspirado en modelos históricos para dar un paso más adelante. Sobre ideas expresadas y desarrolladas a partir de los años setenta en los ecomuseos suizos o franceses (modelos que entendían el concepto de museo como un territorio/comunidad que se debía conservar), o incluso en aquellos museos canadienses o estadounidenses orientados a la preservación de la cultura y los entornos de las poblaciones indígenas, el MVR suma a la función conservadora el papel de creador de conocimiento.

.



Museo de Amanhã. Autora: Ana Requejo

El museo se plantea como punto de encuentro de la investigación especializada, de la sociedad a la que se orienta y del mundo creativo que aporta nuevos formatos para comunicar los contenidos. El museo es el lugar de nuevas preguntas y posibles nuevas respuestas a problemas globales. No es un sistema cerrado de respuestas seguras, sino un lugar de intercambio de conocimiento y de apertura para buscar nuevas soluciones. Entre las instituciones referentes se encuentra el Museo de Amanhã de Río de Janeiro (<https://museudoamanha.org.br/>), que con una estructura clásica “de dónde venimos y adónde vamos” nos interpela sobre cómo el comportamiento actual hacia nuestro entorno nos ha convertido, por primera vez en la historia, en un agente modificador de las condiciones del planeta, y sobre qué estamos dispuestos a hacer para construir el futuro. Un museo con un relato fuerte y contemporáneo que, quizá por las condiciones de su nacimiento, se dejó llevar demasiado por la innovación tecnológica.

El MVR acaba de comenzar hace poco el camino que en los próximos meses/años tendrá que desarrollar toda la estrategia en red transversal que incluya la educación, la comunicación, el turismo o los centros de reflexión; un nuevo proyecto pedagógico, ya en marcha, relacionado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Unesco sobre todo en los ítems de la alimentación, la energía y el agua; un nuevo programa de actividades relacionado con el discurso; un programa de exposiciones temporales que actualice constantemente los contenidos, y una nueva propuesta museográfica permanente.

Innovar en procesos. El Museo del Ter de Manlleu y la participación (<https://www.museudelter.cat/>)

El último ejemplo nos sitúa en uno de los temas de más interés y debate hoy en día, la **participación ciudadana** en su actividad diaria. Dentro de las mecánicas de trabajo interno y de conexión con el público, hace tiempo que los museos buscan fórmulas que fomenten una visión de los museos como espacios sociales de creación colectiva. En este caso, la dirección del centro siempre ha tenido como base de su ADN la participación como posicionamiento básico en un contexto, como el de muchos museos del territorio, donde el público local es el principal usuario del equipamiento.

Su construcción como un centro de encuentro de los colectivos y las organizaciones del territorio les ha permitido lograr éxitos cuantitativos (una muy meritoria cifra de 26.391 usuarios⁽¹³⁾ en 2018) y cualitativas (a través de su concepción del trabajo del museo como conector de proyectos de investigación, de actividades propias, con nuevos lenguajes de comunicación, y toda la labor de ir tejiendo una red con su realidad educativa y social).

Lejos de las rutas turísticas y de los entornos saturados de visitantes, el Museo del Ter es el equipamiento básico para conocer una parte de la historia de la comarca de Osona menos conocida. Tradicionalmente relacionado con la economía agrícola y ganadera, este territorio protagonizó una parte importante de la historia industrial de Cataluña. El edificio industrial de Can Sanglas que alberga el museo no se entiende sin todo lo que lo rodea (el río, el territorio, las personas), y del mismo modo el museo como institución no se entiende sin el conjunto de relaciones que ha ido tejiendo a lo largo de quince años, con las escuelas, con los colectivos de recién llegados, con los centros de investigación y con la Universidad de Vic.

Conseguir más de veintiséis mil usuarios en un museo industrial fuera de los circuitos habituales no es nada fácil. Lo consiguen precisamente por esta estrecha relación con su entorno facilitando que todo el mundo sienta el museo como un espacio abierto, donde desarrollar propuestas y donde encontrarse con otros colectivos. Y lo han conseguido porque solo en la medida en que uno se siente representado, entiende que aquel espacio es suyo. Han logrado ser el ágora del conjunto social del territorio con representación de colectivos de gente mayor, de las comunidades recién llegadas, de las asociaciones y entidades, de las escuelas, de los profesionales del patrimonio histórico y natural, abriendo las puertas a proyectos de investigación propios y externos, proyectos de patrimonio local, de creación artística integrada en la colección del museo, a proyectos de recuperación de los huertos de la fábrica, a proyectos con nuevos formatos visuales.

Destaco particularmente dos elementos de conexión con el público. Por un lado, el proyecto teatral que desde hace diez años lleva a cabo el museo en colaboración con la compañía CorCia, en el que utilizan el lenguaje teatral como medio para comunicar y dar vida a la historia local, reforzando la estrecha relación que había tenido el teatro con la cultura obrera de la población. Cada verano, la compañía diseña un nuevo espectáculo basado en un hecho o en una historia destacada de Manlleu y de la historia colectiva del país (el antiguo cine, la histórica cooperativa obrera, las primeras elecciones democráticas, la Guerra Civil o la importancia de la mujer en el mundo de la industria). Este formato se ha ido consolidando a lo largo de este tiempo y ha traspasado las paredes del museo para convertirse también en un vínculo con el Instituto del Ter a través del programa Magnet, que transforma a los alumnos en actores protagonista de la cooperativa al mismo tiempo que nos hace reflexionar sobre la realidad del mundo industrial.



10 años de teatro en el Museo del Ter. Autor:
Museu del Ter

Por otro lado, quiero también destacar el proyecto “Despertemos la memoria histórica”, en el que se trabaja la memoria visual local en colaboración con entidades locales, invitando a utilizar la fotografía como recurso histórico y objeto de exposición.

Por último, no vayan a la Noche de los Museos (están cerrados). ¿Por qué? Porque el Museo del Ter ofrece la posibilidad de entrar muchas otras noches durante el año en que programan actividades. ¡Esto también es innovar!

Agradecimientos:

Gemma Carbó, directora del Museo de la Vida Rural.

Pilar Garcia, directora del Museo del Ferrocarril de Cataluña.

Carles García, director del Museo del Ter.

Notes

1. BARBA, E. (2011). *Innovación, 100 consejos para inspirarla y gestionarla*, Barcelona: Libros de Cabecera.
2. <https://cultura.gencat.cat/web/.content/sscc/pla-museus-2030/documents/04-pla-actuacions.pdf>
3. <https://estudis.uoc.edu/ca/masters-postgraus-especialitzacions/especialitzacio/arts-humanitats/estrategia-digital-organitzacions-culturals-mnac/presentacio>
4. <http://www.xaviermarcet.com/2019/03/el-cambio-no-es-la-tecnologia.html>
5. Sobre otros ejemplos internacionales y en Cataluña, les invito a leer a Conxa Rodà en el blog del MNAC <https://blog.museunacional.cat/experiencies-digitals-per-connectar-amb-els-visitants-de-museus/> o visitar los contenidos de Museumnext <https://www.museumnext.com/article/10-startups-disrupting-museums/>
6. Sobre el trabajo que se ha efectuado en relación con la educación y los museos en Cataluña, les remito a la

Jornadas de Museos y Educación que desde el 1995 organiza el Museo Marítimo de Barcelona y que se han institucionalizado como referencia de país en estos temas. Sobre la situación laboral del colectivo de educadores de museos, tan solo echar un vistazo a la prensa de los últimos años nos sitúa ante la situación de precariedad que se ha instalado en este colectivo, en parte debido a la externalización de los servicios bajo condiciones absolutamente insuficientes.

7. <https://mw2016.museumsandtheweb.com/paper/the-museum-innovation-model-a-museum-perspective-to-innovation/>
8. *Museus 2030. Pla de museus de Catalunya* (2017), Generalitat de Catalunya, Departament de Cultura, p. 37.
9. En este sentido, remito a las propuestas de trabajo surgidas del ámbito de trabajo sobre los equipos de los museos, del Foro del Museos de Cataluña
https://cultura.gencat.cat/ca/temes/museus/forum-dels-museus-de-catalunya/primer-forum-dels-museus-de-catalunya/forum_tancament/
<https://eapc.blog.gencat.cat/2018/07/03/el-repte-darticular-des-de-ladministracio-publica-projectes-dinnovacio-social-tatiana-fernandez/>
10. <https://eapc.blog.gencat.cat/2018/07/03/el-repte-darticular-des-de-ladministracio-publica-projectes-dinnovacio-social-tatiana-fernandez/>
11. Sobre la importancia del contexto personal y sociocultural de los usuarios invito al lector a introducirse en la obra de John Falk y su Context Model of Learning en “Enhancing visitor interaction and learning with Mobile technologies”, en *Digital Technologies and the museum experience*, (2008), Ed. Loïc Tallon and Kevin Walker, Altamira Press, p. 19-33. Falk, J. (2009) *Identity and the museum visitor experience*, Left Coast Press.
12. En este sentido, y en la línea de transformación en que están inmersos los museos, el ICOM propuso como tema del Día Internacional de Museos de 2019 “Los museos como ejes culturales: el futuro de la tradición”, donde se puso de relevancia el papel activo que los museos tienen dentro de sus comunidades, orientados a los temas y los conflictos globales con sus miradas locales, contando con la participación de sus audiencias y públicos.
13. Según la Memoria del Museo del Ter, 2018
https://images.museudelter.cat/wp-content/uploads/2019/02/MuseudelTer_memoria_2018.pdf.