



GUÍA DE COMPETENCIAS

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union





European Museums stay open through digital technologies

Número de proyecto: 2020-1-ES01-KA227-ADU-096171

OPEN Museums - Guía de competencias

Autor: Fundación Rosalía de Castro

Fecha: Noviembre, 2021

Esta publicación ha sido publicada bajo la licencia Creative Common License Attribution-NonCommercial-ShareAlike 4.0 International (CC BY-NC-SA 4.0)

Imagen de la portada de Latalante @ Pixabay

Esta publicación ha sido financiada con el apoyo de la Comisión Europea. Los puntos de vista y las opiniones expresadas en esta publicación son responsabilidad exclusiva del autor o autores y no reflejan necesariamente la opinión de la Comisión Europea. El contenido de este documento refleja únicamente la opinión del Consorcio y la Agencia Nacional y la Comisión Europea no son responsables del uso que pueda hacerse de la información que contiene.

El Consorcio de Open Museums está formado por:

- FUNDACIÓN ROSALÍA DE CASTRO (España)
- INSIEME PER CAMMINARE (Italia)
- EIDOSD SOLUCIONS SL (Galicia, España)
- ATERMON B.V. (Países Bajos)
- IDEC GREECE (Grecia)
- LAOGRAFIKI ETAIREIA VARNAVA (Grecia)

Resumen e introducción

La crisis del COVID ha acelerado el cambio digital en cada aspecto de nuestras vidas, y también la forma en la que accedemos a la cultura. Durante el 2020 la mayoría de las instituciones culturales del mundo han sido obligadas a cerrar sus puertas mientras que Internet permaneció como único escenario en funcionamiento y atrayendo a la audiencia.

Los museos reaccionaron rápido y aumentaron sus actividades digitales a través de las redes sociales, tours virtuales y otros, mientras buscaban y generaban fuentes financieras alternativas para lidiar con la pérdida de ingresos causada por la caída en las visitas. Sin embargo su reacción se ha demostrado desigual: según la siguiente [encuesta sobre el impacto del COVID-19 en los museos de Europa](#) promovida por NEMO **el 93% han incrementado o comenzado servicios online durante la pandemia, mientras que solo el 47% de los museos más pequeños han indicado haberlo hecho.**

Este descubrimiento pide cierta crítica a la transición digital de los museos, ya que es un reto que no todas las instituciones enfrentan con las mismas condiciones iniciales. Digitalizarse es un proceso de cambio sostenido que necesita personal entrenado, tiempo y recursos. Siguiendo el reporte de NEMO, más de un tercio de los museos consultados indicaron que habían aumentado el presupuesto y/o recursos para incrementar su presencia online o comunicación durante la pandemia, ya que **casi el 50% afirmaban falta de competencias digitales.** Sin embargo, el 81% de los museos más grandes pudieron incrementar sus capacidades digitales mientras que solo el 47% de los pequeños pudieron hacerlo.

8 de cada 10 museos piden apoyo adicional para construir sus estrategias digitales (40%), adquirir nueva infraestructura digital (23,2%) y entrenar a su personal (18,7%), siendo los museos pequeños y

medianos los que necesitan mayor ayuda.

El impacto económico del COVID-19 ha resultado en dramáticas pérdidas de visitantes e ingresos que no solo han obligado a los museos a reducir sus actividades sino que podría tener consecuencias más graves a corto plazo: **según ICOM, casi un tercio de los museos del mundo reducirán su tamaño y uno de cada diez se verán obligados a cerrar permanentemente.**

La pandemia, por lo tanto, ha reabierto la discusión sobre el futuro de los museos, pero también ha señalado las debilidades estructurales que durante tanto tiempo han afectado a las instituciones culturales, especialmente a las más pequeñas. La falta de recursos, conocimiento y habilidades evitan que estas instituciones reconecten con sus audiencias y traigan de vuelta a los visitantes a través de medios digitales, pero también afectan a su capacidad para buscar nuevas e innovativas formas y oportunidades de financiación. Además, hemos aprendido que los museos solo podrán seguir manteniendo su rol esencial en la sociedad si son capaces de crear valor añadido a través de la narración, contacto emocional e interacción de la comunidad; asegurando que nuestra memoria colectiva está salvaguardada y divulgada de una manera significativa, inclusiva y diversa. Para conseguir esto, el papel de la tecnología no puede ser ignorado.

Los Open Museums han erigido su misión alrededor de estas necesidades urgentes de transformación digital en los museos pequeños y medianos aportando formación de calidad, ágil y flexible. Esto se hará a través de un curso de e-learning abierto, combinado e inclusivo. Esta Guía de Competencias es la base para este MOOC, que busca identificar cuales son las competencias y necesidades formativas en los museos pequeños y medianos para igualar las oportunidades presentadas por TIC.

Objetivos

El proyecto Open Museum busca proveer a los pequeños y medianos museos del conocimiento, habilidades y competencias necesarios para afrontar su transformación digital en buenas condiciones.

1

Guía de Competencias

Un documento que contiene buenas prácticas sobre las competencias necesarias para crear tours virtuales, mantener las redes sociales del museo y establecer una tienda online que contribuya a asegurar la financiación, sin importar si el museo está cerrado o abierto.

1

Curso en línea

Un MOOC abierto e inclusivo que otorgará las competencias y habilidades digitales necesarias para construir sistemas efectivos cuyo objetivo es mantener las operaciones de museo y mejorar la comunicación con la audiencia mientras se preserva el patrimonio y contribuye al desarrollo local de manera sostenible.

5

Eventos multiplicativos

Difundir los resultados del proyecto de forma exitosa para alcanzar grupos a través de las fronteras europeas. Los objetivos del proyecto incluyen personal de museo y organizaciones culturales, al igual que centros de educación vocacional tanto de niños como adultos.

De acuerdo con los objetivos de Open Museums, los museos pequeños y medianos deben producir:



Tours virtuales

para generar oportunidades y aumentar el atractivo a nivel mundial.



Redes sociales

Contenido vibrante que motive el diálogo y la divulgación.



Tiendas en línea

para una fuente de ingresos alternativa y persistente.

Methodology

The Competence Guide is the result of the research and needs analysis conducted by project partners at a national level aiming to identify current practices and gaps in the digital transformation of small and medium museums around Europe.

In order to know the starting conditions, a contextual report at European level was done, mapping out relevant policies, trends and statistics on the project topic and reviewing related research studies and other EU projects funding. This was later complemented with the outputs of the investigation conducted by each of the OP partners at a national level combining primary and secondary research methods aiming to map out the strategic position of small and medium museums regarding digital transformation. The work was delivered following the steps and goals established in the Methodology guidelines and included:

24

Online Surveys

Quantitative data collected from involved managers and staff in partner countries museums identifying gaps in digital competencies.

18

Interviews

Selected representatives of museums relevant to the scope of the project were asked to provide further insight into the skills and competences needs for the transition and the connections between digital shift and sustainability.

20

Best Practices

Inspiring and transferable experiences in museums that may reveal strategic skills or needs to be addressed while providing useful knowledge and solutions.

04

National Reports

An snapshot of partner countries' level of digital transformation in museum built upon a research and needs analysis.

TIC en Museos Europeos

Políticas

La transición a una economía y sociedad digitalizada ha estado en el corazón de las políticas de la UE durante años, en línea con el principio de sostenibilidad y competitividad.

La estrategia Europe 2020 ha establecido un **Agenda Digital** para Europa como una de sus iniciativas emblemáticas; también atajando la digitalización, accesibilidad online y preservación digital de materiales culturales. El tema, íntimamente ligado al rol esencial de los museos, fue el sujeto de la **Recomendación de la Comisión (2011/711/EU)**, un instrumento no vinculante que anima a los países miembro a avanzar en el asunto con el apoyo de los Fondos Estructurales de la UE. Además, el **lanzamiento de la plataforma digital cultural de Europa, Europeana**, en 2008 marcó un hito en el compromiso de la Comisión de apoyar el cambio digital en las instituciones de patrimonio cultural del continente.

La financiación de la UE ha sido esencial para el desarrollo de esta política. Según la Comisión, bajo la estrategia Europe 2020 un amplio rango de proyectos privados y públicos consiguieron una inversión de más de 70M€. Además, en 2016 en el marco del programa Creative Europe (2014-2020) el Cultural and Creative Sectors Guarantee Facility (CCS GF) fue establecido, una herramienta económica para cuidar la competitividad de negocios culturales.

El CCS GF se ha probado útil en la respuesta a la crisis del COVID-19, cuando digitalizarse fue el único camino de muchas instituciones para mantenerse en funcionamiento. De hecho la pandemia ha acelerado la necesidad de logros digitales en la UE y no es sorprendente que la estrategia de la próxima década se haya titulado **“Camino a la Década Digital”**.

Este nuevo marco establece Habilidades como uno

de sus puntos cardinales, buscando conseguir, para 2030, 20 millones de especialistas TIC y habilidades digitales básicas para al menos el 80% de la población. Lo último es relevante para nuestro objetivo, ya que ningún avance en los museos virtuales será posible sin trabajadores y audiencias digitalmente hábiles. Reforzar la conectividad, garantizar inclusión digital y conseguir condiciones más justas para las plataformas online y usuarios del e-comercio también serán políticas centrales en los años venideros.

Estos objetivos están previstos en las Prioridades de la Comisión para 2019-2024 en la Estrategia Digital Europea. Con respecto a las habilidades, actuar es un asunto urgente, ya que hoy en día **en Europa alrededor del 42% de los europeos no tiene conocimientos digitales básicos, incluyendo un 37% de ellos en la fuerza laboral**. Para atajar esto, la Comisión ha lanzado el renovado **European Skills Agenda**, un programa de alto nivel de 5 años que prevé 540 millones de programas de educación para adultos y actividades de formación, con casi 90M€ de financiación. El Plan de Educación Digital también ha sido renovado y se ha lanzado una plataforma de Conocimientos y Trabajos Digitales Europea, recogiendo una importante cantidad de información, recursos y oportunidades formativas.

La European Skills Agenda y otras acciones relevantes para la transformación digital de museos recibirán un **impulso extra debido a NextGenerationEU (NGEU), el instrumento temporal para el Plan de Recuperación de Europa tras COVID-19**. Todo esto, unido con los presupuestos de larga duración de la UE, será el pack de estímulo más grande de la historia en Europa: una oportunidad sin precedentes que todas las instituciones de patrimonio cultural deberían estar preparadas para aprovechar.

Agentes

En julio de 2020 NEMO publicó el informe *Digitalización y IPR en Museos Europeos*, que incluyó los resultados de una encuesta llevada a cabo en 60 museos para identificar “los retos encontrados al digitalizar colecciones y permitir acceso online”. La digitalización es esencial para que los museos sean verdaderamente digitales, no solo porque es intrínseco a su rol (“conservar, investigar y comunicar el patrimonio” de acuerdo con ICOM) sino porque las colecciones digitales son la base para cualquier actividad digital: sobre ellas se construyen los tours virtuales, aportan contenido para las redes sociales y asisten en la construcción y aprovisionamiento de las tiendas online. Abajo reproducimos algunos de los descubrimientos del informe.

- **El 43.6 % de las colecciones de los museos europeos están digitalizadas y menos del 20% son accesibles de forma online.**
- Las principales razones para la digitalización son el **aumento de la visibilidad (80%)** y **acceso y uso educacional (75%)**
- 3 de cada 4 museos informan que sus mayores obstáculos con respecto a la digitalización y accesibilidad online son la **falta de recursos (dinero)** y **(tiempo del) personal insuficiente**. 30% de los museos informan que les falta equipamiento adecuado para digitalizar mientras que otro 30% culpa a los derechos de autor.
- **El 80% de los museos con colecciones digitales usan las redes sociales para hacerse visibles.**
- Las preguntas sobre datos de la digitalización de las colecciones han sido ignoradas o desestimadas por muchos de los preguntados, sugiriendo que no hay un plan de monitorización específico para evaluar estos procesos. **Tan solo el 45% de los museos tienen una estrategia digital escrita.**

Formación y habilidades

En 2020 el proyecto Erasmus + EU Heritage emitió el informe *Perfil de habilidades para el patrimonio cultural* con los resultados de la encuesta hecha para identificar las necesidades de los especialistas patrimoniales en 27 países de la UE. El gráfico de la derecha refleja los resultados.

El informe también incluía información sobre los programas de formación actuales dirigidos a estos profesionales, indicando que los aspectos más apreciados en los cursos fueron “hablar con expertos”, “casos prácticos” y “compartir experiencias con compañeros”.

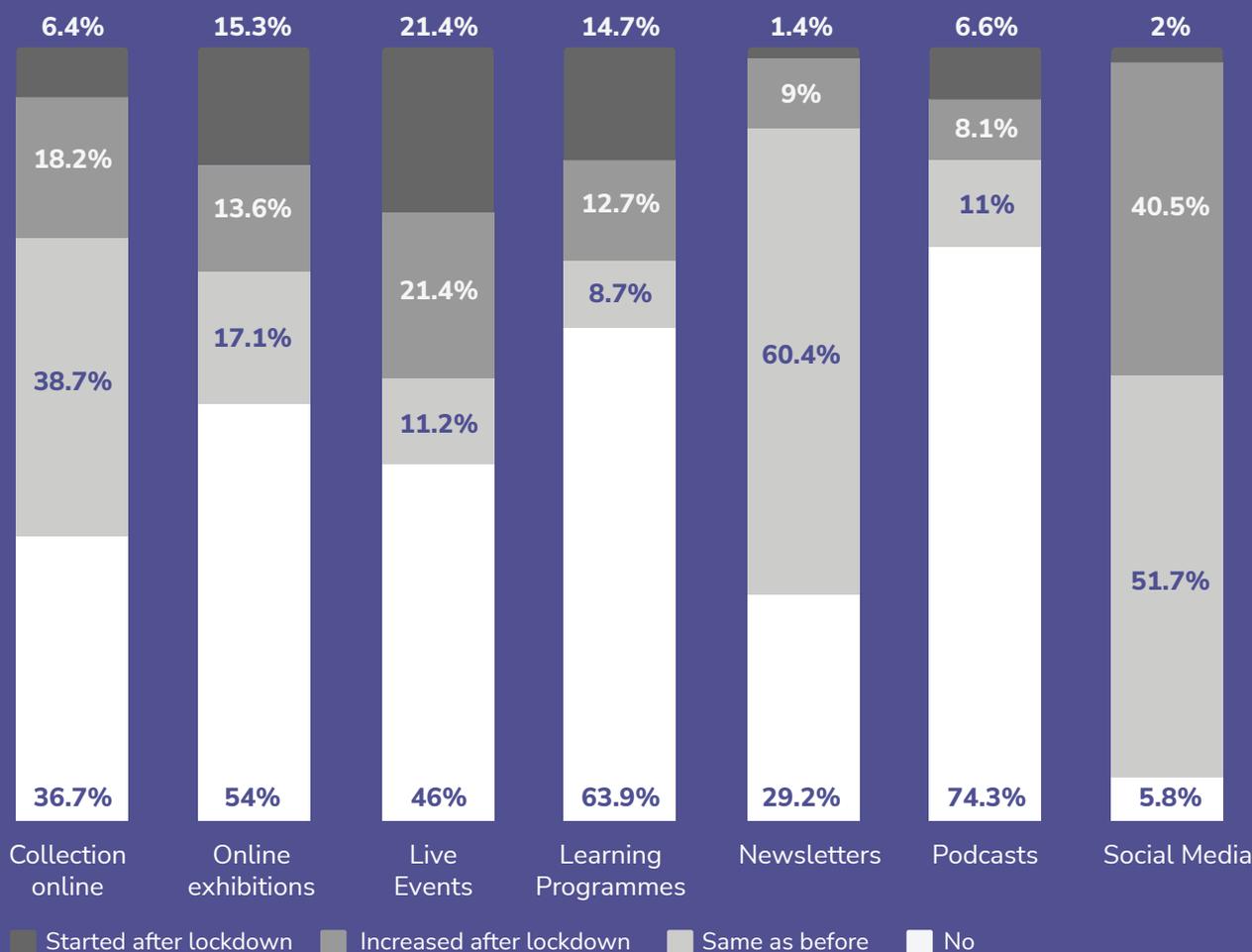


¿Cómo reaccionaron los museos europeos a los cierres?

Para tener una imagen más “completa” de como el COVID-19 influyó en la actividad digital de los museos europeos y qué servicios fueron más populares, aportamos algunos de los descubrimientos de la encuesta “[Museums, museum professionals and COVID-19](#)” llevada a cabo por el Consejo Internacional de Museos durante el 2020. El trabajo, hecho en dos fases, recopiló más de 900 respuestas de museos de todo el mundo, aunque aquí el enfoque está solo en el contexto europeo. El informe final y la encuesta posterior están disponibles en la [web de ICOM](#).

- El 20.2% de los museos no tienen personal dedicado a actividades digitales. Aquellos que si, el 62% es personal temporal.
- El 16.2% de los museos dedican menos del 1% de su presupuesto a la comunicación y actividades digitales. El 32,5% dedican entre 1-5% y el 26,8% dedican más.

¿Qué servicios digitales tiene tu museo?



Perfiles de los países socios

Grecia

Los museos griegos juegan un rol esencial en la cultura del país e identidad, permitiendo a los visitantes locales y extranjeros acercarse a los trazos de la civilización de la Antigua Grecia, todavía una fuente de inspiración para el mundo occidental. Con la arqueología en su centro, la digitalización de las colecciones es el mayor desafío de los museos.

Most of the big, archaeological museums in La mayoría de los museos arqueológicos grandes de Grecia son financiados por y propiedad del Estado, operando bajo la atención del Ministerio Helénico de Cultura y Deportes, el mayor cuerpo de políticas culturales del país. La mitad de su presupuesto se centra en la conservación del patrimonio, un riesgo mayor que mostró sus consecuencias durante la crisis económica que golpeó al país desde 2009, con los recortes de presupuesto que afectaron a los contratos de los trabajadores. Sin embargo en línea con los esfuerzos descentralizadores del gobierno, Grecia cuenta con una mayoría de museos de pequeño y mediano tamaño independientes (habitualmente con no más de 5 trabajadores) propiedad de las autoridades regionales o locales, la Iglesia griega, universidades, y organizaciones privadas o individuales. Estas instituciones muestran pocos niveles de promoción, con su colección pocamente digitalizada y poco uso de las redes sociales (en 2015, 89% no las emplea sistemáticamente). Debido a la falta de espacio suficiente, equipo y personal, los pequeño museos se consideran "infraexplotados", (Konsola 1993). Merece la pena señalar que estas instituciones optan a subvenciones estatales si cumplen los estándares de museos contemplados en la Ley Law 3828/2002 para la Protección del Patrimonio.

Los avances en la digitalización del patrimonio griego han sido respaldados por la UE y otras alianzas internacionales. Desde finales de los años 90 3 Programas Operacionales multi-año han sido implementados a través del Ministerio de Cultura.

"Information Society", en funcionamiento desde el año 200 hasta 2006 promovió estudios IC en todos los niveles educativos mientras comenzaba a digitalizar las colecciones y establecía un número de portales web. El trabajo fue continuado durante 2007 y 2013 bajo la " Digital Convergence" OP, con la atención puesta en la entrega final de contenido cultural a audiencias y mercados, tanto nacional como internacional, desarrollando servicios web y aplicaciones móviles. Incluyó el lanzamiento del portal *Odysseus* y la mejora de las conexiones con Europeana. Hoy en día el trabajo todavía está en proceso a través del "Competitiveness, Entrepreneurship and Innovation" marcado para 2014-2020.

El esfuerzo de digitalización ha impactado no solo a las instituciones sino también a las audiencias, que interactúan progresivamente con los contenidos culturales digitales, a pesar de la moderada penetración de internet que aún muestra el país.

Nº Museos

487

Museos/ mil. hab.

45.4

3.2%

Trabajadores culturales
totales

23%

Gente con conocimiento
digital superior a básico

80%

Casas con acceso a
internet (2020)

Fuente: Cedefop

Italia

Probablemente con uno de los índices de mayor concentración de instituciones de patrimonio cultural de Europa, la tierra del Imperio Romano y el Renacimiento siempre ha tenido la conservación del patrimonio en el corazón de su política cultural. Los museos son las instituciones clave, protegiendo activamente el patrimonio y contribuyendo al crecimiento y desarrollo.

1 de cada 3 municipalidades italianas tiene al menos una institución de patrimonio cultural: museos, lugares históricos y monumentos de diversa naturaleza empleando casi 40.000 trabajadores. Esta plétora de instituciones está caracterizada por significantes diferencias entre las regiones en número, tamaño, recursos, marco legal y popularidad. La asistencia es altamente dependiente de los flujos de turismo y por lo tanto polarizada: en 2018 los 3 lugares más populares (Coliseo, Panteón y Pompeya) concentraron un 17% de las visitas (más de 3 millones cada una) mientras que los museos de tamaño medio en la región de Abruzzo, por ejemplo, raramente cruzaron el umbral medio de 6.000 visitantes al año.

Aunque la propiedad de los museos varía de privado a diferentes niveles de administración pública, la tarea estratégica de proteger el extremadamente rico y variado patrimonio se centra en el MIBACT (Ministerio para el Patrimonio, Actividades Culturales y Turismo), con responsabilidad directa de 431 museos estatales y lugares arqueológicos. Las medidas reguladoras las establece el Código para Patrimonio y Paisaje.

Atajar la transformación digital de los museos ha sido un reto en un país con gran división digital; con niveles bajos de conexión de banda y velocidad de internet y poco conocimiento digital. Según el Observatorio Politécnico de Milán en 2021 el 51% de los museos italianos tenía escasez de profesionales con formación digital.

En respuesta, el Ministerio de Cultura y Desarrollo Económico ha anunciado la provisión de fondos específicos para la investigación TIC y experimentación y en 2019 lanzó un Plan trienal para la digitalización e Innovación de los Museos buscando asegurar la accesibilidad online del patrimonio. Otras iniciativas están en camino y la innovación digital es uno de los puntos centrales en el Plan de Recuperación y Resiliencia para los NGEU.

Nº Museos

3195

Museos / mil. hab.

52.9

3.5% Trabajadores culturales totales

22% Gente con conocimiento digital superior a básico

88% Casas con acceso a internet (2020)

Fuente: Cedefop

España

La diversidad Cultural de España, incluyendo la coexistencia de varias lenguas oficiales, se refleja en sus museos: una diversa multitud de agentes regidos por diferentes leyes y estrategias donde lugares muy turísticos coexisten con instituciones modestas comprometidas con la memoria de su territorio y futuro.

Entender la realidad de los museos españoles requiere un vistazo cercano a la organización territorial del país, con autoridades regionales y locales ejecutando la mayoría del gasto público (80%) y con competencias completas en política cultural. Por lo tanto, siendo casi el 75% de los museos públicos, la mitad pertenecen a las municipalidades y son principalmente de tamaño medio o pequeño.

El paisaje atomizado, junto a los **recurrente recortes culturales de la última década**, ha limitado la capacidad de estas instituciones para cooperar, intercambiar y adaptarse. Más que física, esta atomización es legal, ya que aunque todos los museos españoles están regulados por el Acta de Patrimonio Histórico 1985, cada región tiene sus leyes, resultando en un **corpus complejo de legislaciones locales, regionales y estatales que, además, se han probado anticuadas** y cuya reforma ha sido uno de los principales retos con respecto a la cultura.

Con respecto a la transición digital, en 2017 el Ministerio de Cultura y Deportes, lanzó su “**Plan Cultura 2020**”, un documento que buscaba aumentar la producción creativa y garantizar el acceso de la mayoría, especialmente a través de los TIC. Entre las 150 acciones listadas, una estrategia para la mejora de recursos humanos y técnicos en conservación y acceso de patrimonio, al igual que el proyecto “**Cultura inteligente**”, que buscaba facilitar el cambio digital en las instituciones culturales y el uso de contenido cultural digital. Estas líneas de acción son continuadas

y reforzadas en España a través de los planes para la recuperación económica financiados por los NGEU, como actividades culturales, el patrimonio y los museos son recursos turísticos estratégicos, el principal ingreso del país. Un capítulo específico para la “**Revaloración de las Industrias Culturales**”, ha sido anunciado, siendo la digitalización uno de sus principales objetivos. Además un Plan Nacional para Capacidades Digitales ha sido lanzado, esencial para un país donde el 43% de la población no tiene educación digital básica.

El uso de TIC en los museos españoles se esperaba que anime a una accesibilidad al patrimonio cultural y la creación de nuevos públicos, ya que es esencial para la sostenibilidad a largo plazo de estas instituciones.

Como ha mostrado la crisis del COVID, los museos no se pueden permitir depender exclusivamente de los flujos de turismo internacional.

Nº Museos

1372

Museos / mil. hab.

37.1

3.5% Trabajadores culturales totales

36% Gente con conocimiento digital superior a básico

95% Casas con acceso a internet (2020)

Fuente: Cedefop

Países Bajos

Con el Rijksmuseum como insignio internacional, para muchos una referencia al hablar de museos y digitalización, los Países Bajos muestran una red saludable de instituciones culturales con gran apoyo gubernamental y altos índices de visita (debido al turismo). Para los próximos años, los baby boomer (22% de la población) y los jóvenes son las audiencias objetivo.

Desde los 90 el gobierno holandés se ha distanciado de las instituciones culturales e animado su posición autónoma en términos de dirección y financiación: solo 38 de los 688 museos están subsidiados por el gobierno. La atención se centra en la iniciativa empresarial, siendo el pensamiento general que las instituciones pueden probar su impacto generando financiación privada. Sin embargo la financiación pública está prevista a través de contratos de larga duración (30 años) encompasando evaluación periódica del rendimiento del museo. Más subsidios (por ejemplo para exhibiciones) están previstas en el Acta de Patrimonio Cultural, desde 2016 la única ley que regula los museos y la responsabilidad pública nacional para ellos. El Acta la implementa la Agencia para el Patrimonio Cultural, parte del Ministerio de Educación, Cultura y Ciencia.

La mayoría de estas instituciones patrimoniales son miembros del Dutch Museum Association que busca avocar y asistir el crecimiento profesional de sus miembros mientras se promocionan las visitas a museos. La Asociación presta un apoyo especial a los museos pequeño y medianos también.

La **Digital Heritage Network**, comenzada en

2014, es la estrategia holandesa conjunta para mejorar la visibilidad, utilidad y sostenibilidad del patrimonio digital en el país. Ayudada por esta asociación pública estratégica y apoyada por la National Digital Heritage Strategy (2015) en el 2017 el 35% de las instituciones de patrimonio cultural a nivel nacional tiene sus colecciones digitalizadas, por encima de la media de la UE. Desde el 2018 la atención del gobierno se cambió de la digitalización del contenido por la estimulación el uso del contenido por los ciudadanos, prestando especial atención a los usos del patrimonio cultural, por ejemplo en la educación.

Hay varios programas de pregrado y posgrado de Patrimonio Cultural disponibles en las universidades holandesas, pero sin trazos de entrenamiento digital específicos.

Nº Museos

688

Museos / mil. hab.

39.9

4.7%

**Trabajadores culturales
totales**

50%

**Gente con conocimiento
digital superior a básico**

97%

**Casas con acceso a
internet (2020)**

Fuente: Cedefop

Resultados del cuestionario

Como parte de la investigación de campo para esta guía de competencias, los socios llevaron a cabo un cuestionario online atajando al personal y directores de los museos en sus países. Se reunieron 24 respuestas entre abril y julio de 2020.

Se les preguntó a los participantes:

- Confirmar si hay vacíos en las competencias digitales en preguntas de respuesta múltiple de tamaño pequeño o mediano.
- Indicar si están dispuestos a seguir una nueva estrategia de digitalización y confirmar sus competencias digitales actuales o deseadas

Los participantes también podían optar por rellenar su información de contacto personal (email), en caso de que quisiesen aprender más o mantenerse informados sobre el proyecto.

La investigación fue llevada a cabo a través de cuestionarios de Google y su acceso era público. Reunió 32 preguntas organizadas en grupos:

- Demografía básica e información de contacto (11 preguntas)
- Situación digital actual en la organización (11 preguntas)
- Competencias digitales (6 preguntas)
- Competencias digitales necesarias u otras para que un empleado de museo pueda contribuir al desarrollo de un tour virtual, tienda online y redes sociales efectivas de un museo (3 preguntas)

La mayoría de las preguntas permitían respuestas múltiples y todas eran obligatorias. El cuestionario no diferencia entre empleados y directores.

Perfil de los cuestionados

Los museos preguntados representan un balance entre privado (16.7%), privado (33%), colaboración público-privado (16.7%) e instituciones no lucrativas (29.2%).

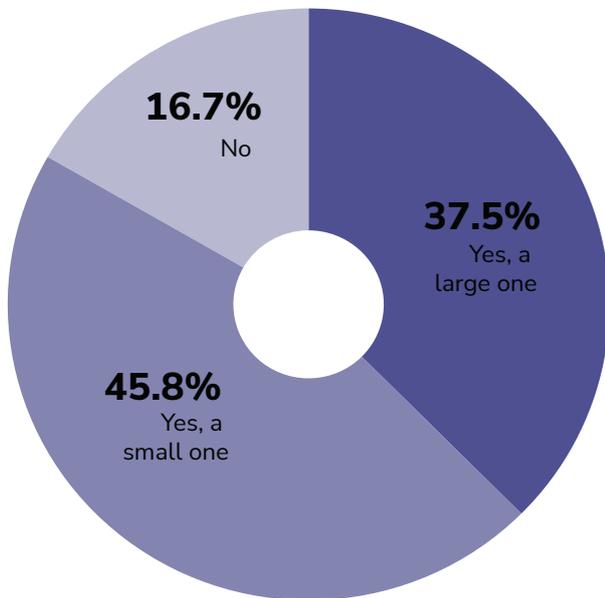
Todos ellos caen bajo la categoría de museos pequeños y medianos (250 empleados), la mitad de ellos con menos de 10 empleados.

Los individuos cuestionados son personas de entre 25-44 (42%) y 45-65 (50%) años con niveles de educación terciarios, casi un tercio de ellos con un doctorado o equivalente. 62% son empleados a tiempo completo.

Con respecto al nivel laboral, 30% de puestos ejecutivos o propietarios mientras que el 25% tienen puestos senior.

Los niveles intermedios representan el 37,5% de los cuestionados.

La brecha digital



¿Cree que existe una brecha de competencias digitales en su organización?

Solo el 16,7% de los museos encuestados no percibe ninguna brecha digital en su personal, mientras que una alarmante mayoría (83,3%) expresa que la brecha digital es una realidad.

Aunque para casi la mitad de los museos esta brecha es todavía pequeña, el gráfico revela una clara autopercepción de las necesidades de una mayor capacitación digital. Esta preocupación, si no se aborda, puede amenazar la capacidad de los museos para hacer frente al creciente papel de las TIC para su futuro.

Skills in low supply

En lugar de centrarse en necesidades o tecnologías específicas, las respuestas muestran una demanda de una mejor comprensión del marco digital general. Los museos son conscientes de las nuevas formas de relación comercial que ha traído este nuevo escenario pero, además, reclaman un mejor y más seguro uso de Internet y sus posibilidades de comunicación.

25% Marketing digital

12.5% Inteligencia Artificial

8.3% Transacciones

(compras en línea, formularios en línea, métodos de pago seguros...)

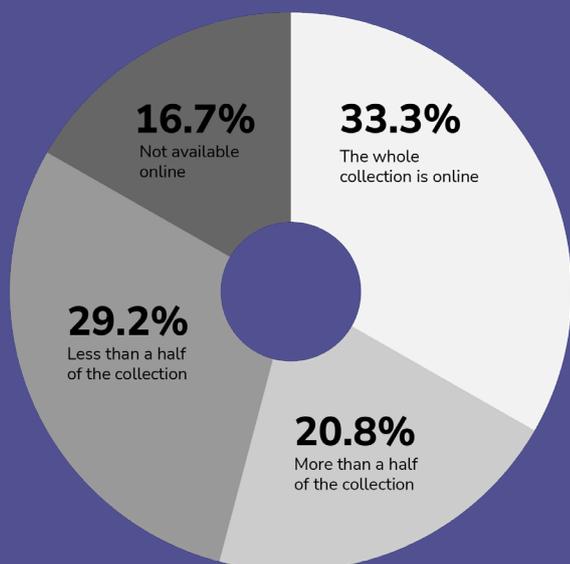
16.7% Internet

(navegadoras, búsquedas...)

16.7% Manejo de información

(uso de motores de búsqueda, fuentes de Internet fiables, acceso a contenidos a través de dispositivos)

Servicios y Actividades



¿SU COLECCIÓN ESTÁ DISPONIBLE ONLINE?

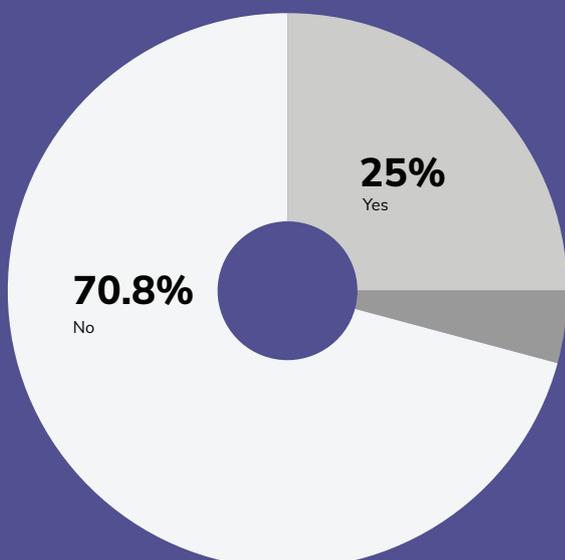
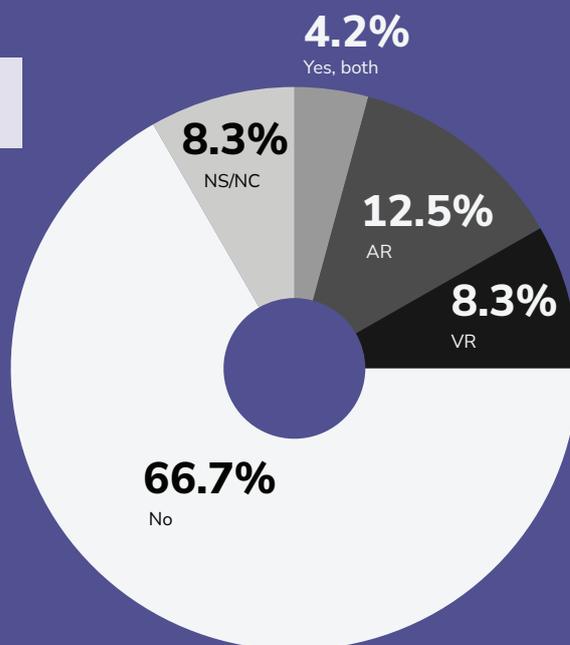
16.7% de los museos encuestados no tienen su colección digitalizada y accesible.

De los que sí, solo el 16.7% cuenta con una estrategia a largo plazo para ello. La cuarta parte afirmaron trabajar “de forma intermitente y en el corto plazo, a través de pequeños proyectos” cuando no “erráticamente”.

¿UTILIZA SU INSTITUCIÓN VR & AR?

La mayoría de los encuestados no aprovecha ninguna de estas tecnologías en su colección.

Un 8.3% ni siquiera las conoce.

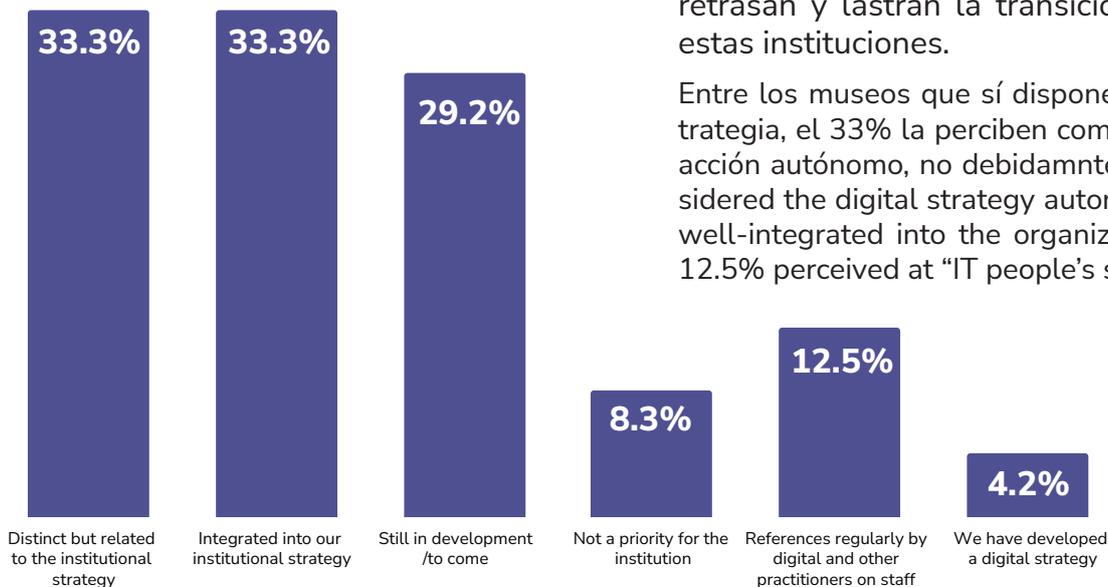


¿DISPONEN DE TIENDA ONLINE?

Casi 3 de cada 4 museos encuestados no dispone de este servicio.

4.2%
Yes, also connected to objects in our online collection.

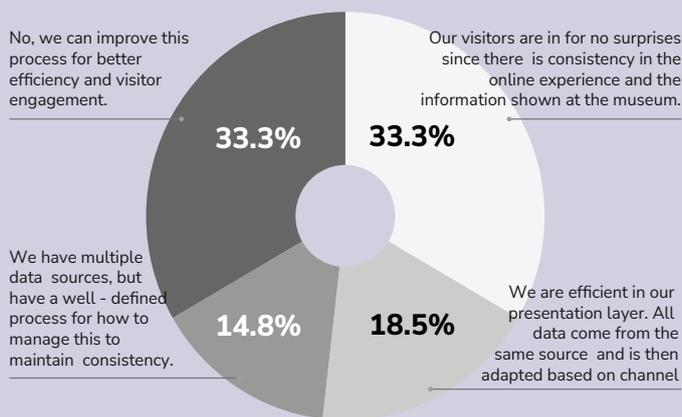
Estrategia Digital



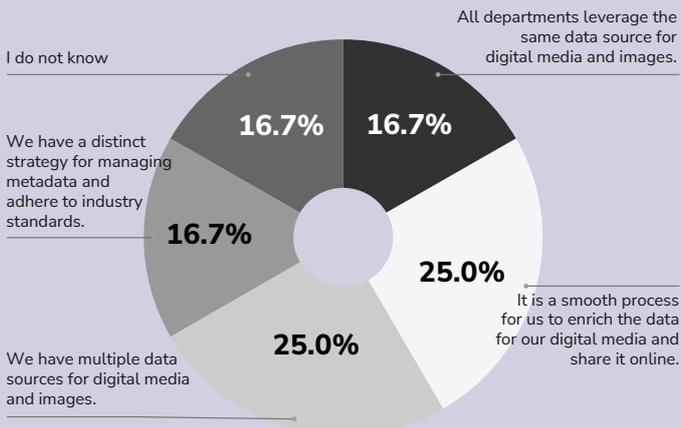
Uno de cada tres museos no cuenta con una estrategia digital y el 8.3% no lo consideran una prioridad para la institución. Esto podría indicar cómo déficit más urgentes de personal, tiempo y/o recursos retrasan y lastran la transición digital en estas instituciones.

Entre los museos que sí disponen de una estrategia, el 33% la perciben como un plan de acción autónomo, no debidamente considerado la estrategia digital autónomamente, no bien integrada en la organización mientras que un 12.5% percibido en "IT people's staff".

¿Está satisfecho con la forma en la que se presentan contenidos digitales?

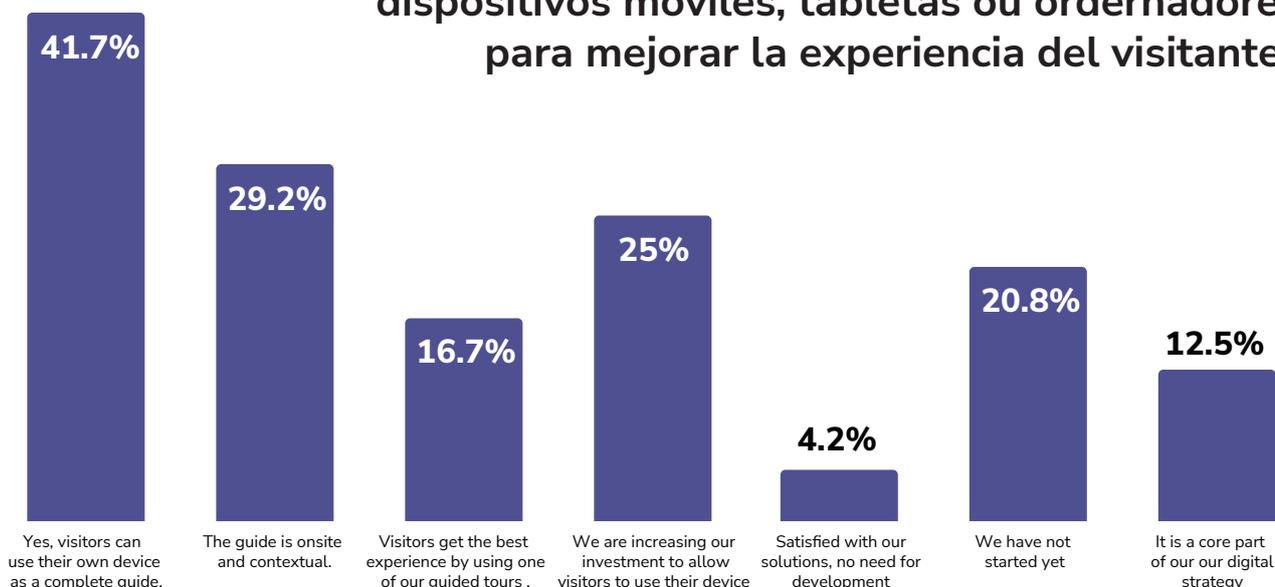


¿Tiene su museo una estrategia para trabajar con imágenes y objetos digitales?

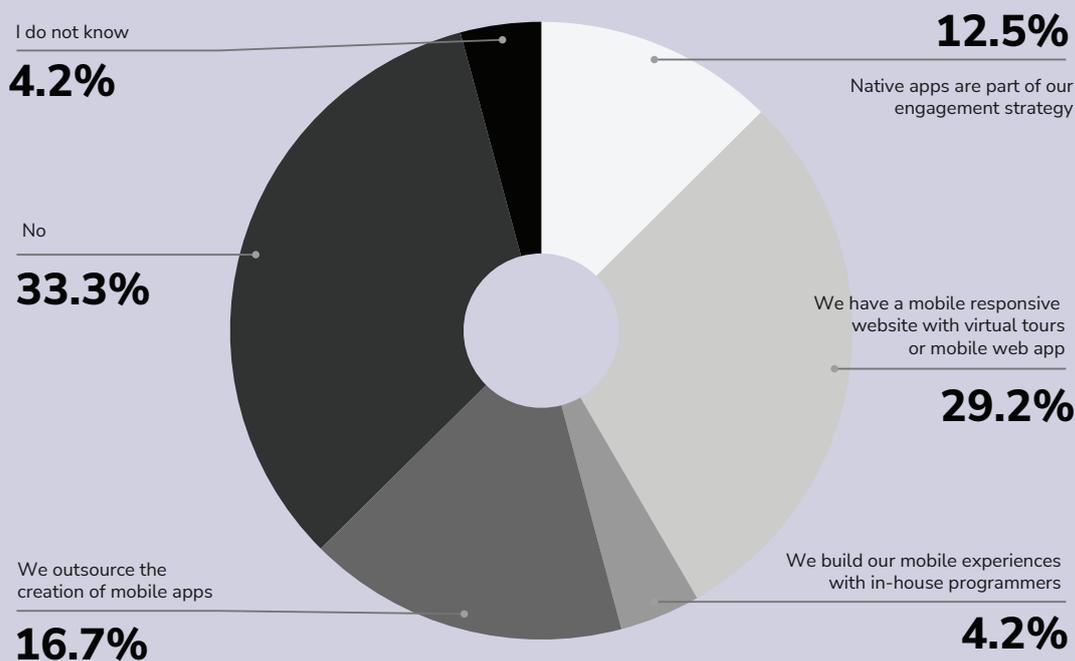


Dispositivos móviles

En el museo, ¿utilizan elementos como dispositivos móviles, tabletas ou ordenadores para mejorar la experiencia del visitante?



¿Su organización destina recursos para el diseño de apps para móviles?



Habilidades Digitales

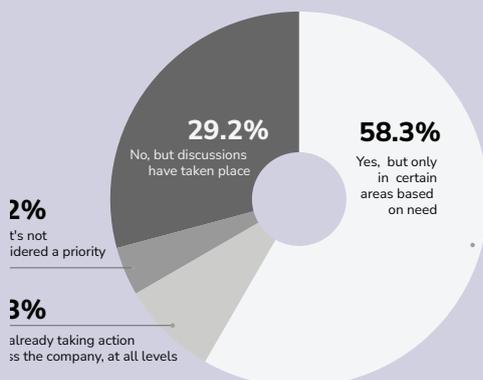
Se pidió a los participantes que evaluaran sus propias competencias digitales a partir de un listado de 35 ítems organizado en 3 grupos: **Básicas, Esenciales e Intermedias/Avanzadas**. Los dos primeros se han elaborado a partir del marco [UK Essential Digital Skills](#) mientras que el tercero se diseñó *ad hoc*.

En términos generales el dominio de las competencias básicas y esenciales es buena, aunque con excepciones. Hay que subrayar que, en lo que respecta a aquellas competencias relacionadas con la **privacidad y seguridad, y la prevención de la desinformación** estas fueron las que registraron peor puntuación: un 25% no entiende el aviso legal de las webs y el 21% tiene problemas con los ajustes de privacidad o para reconocer correos dañinos.

En cuanto a las competencias intermedias y avanzadas, los resultados son diversos. En la columna de la derecha se señala el porcentaje de encuestados que no dominan las acciones referidas.

- 80%** No pueden crear una web
- 75%** No pueden habilitar interacciones en su web.
- 70%** No pueden hacer su web responsive.
- 62.5%** No pueden mantener su web
- 58%** No pueden editar vídeo
- 58%** No pueden medir su tráfico web.
- 54%** No saben SEO

¿Contempla su estrategia de recursos humano la formación digital?

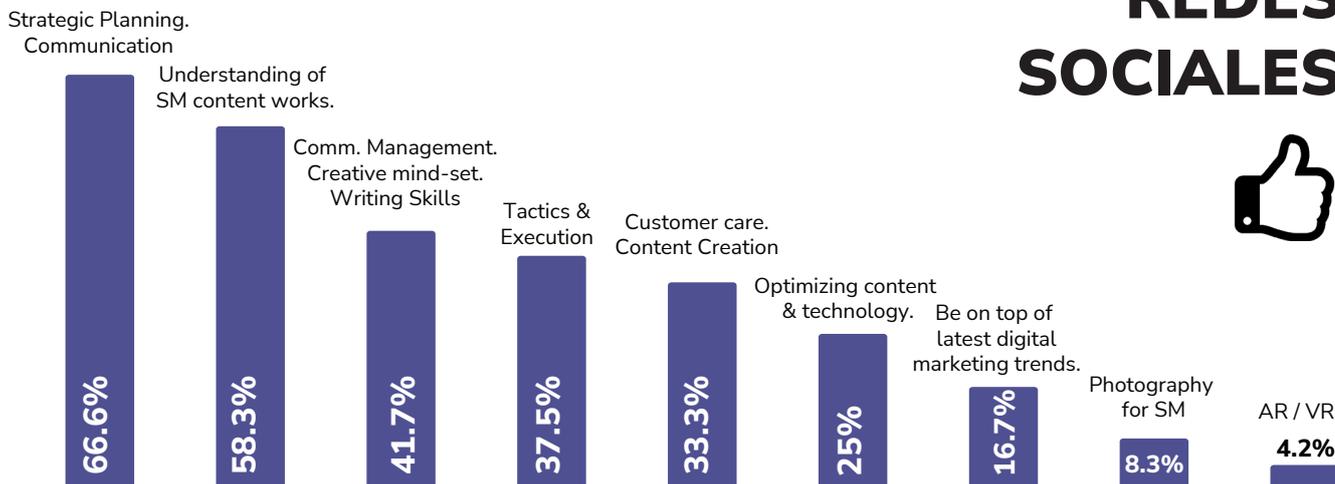


Si bien los conocimientos relacionados con marketing (branding, conocimiento de la audiencia, segmentación), redes sociales o edición fotográfica han registrado buenas puntuaciones, aquellos más avanzados tecnológicamente están ausentes.

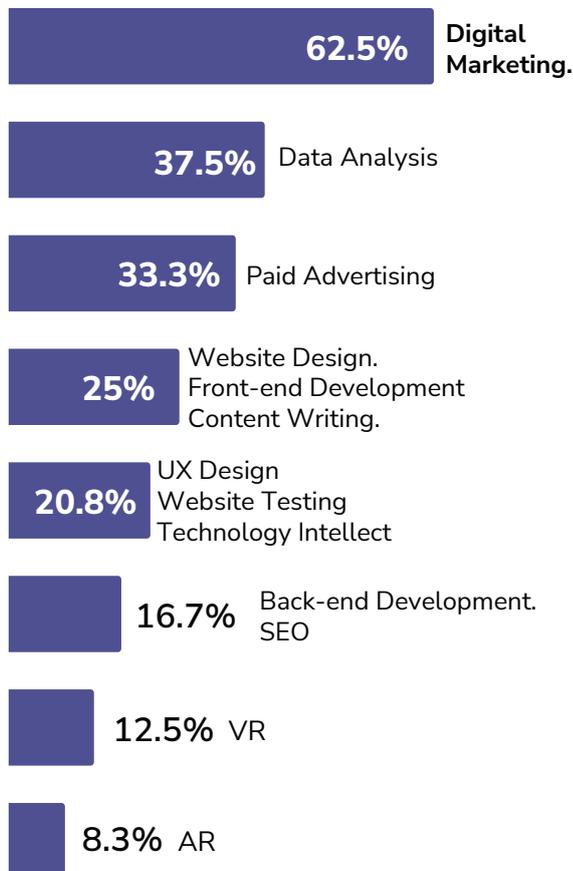
Aunque estas tareas especializadas a menudo se externalizan, otras como la analítica web son relevantes y deberán ser tenidas en cuenta en el MOOC.

¿Que competencias son necesarias para desarrollar...?

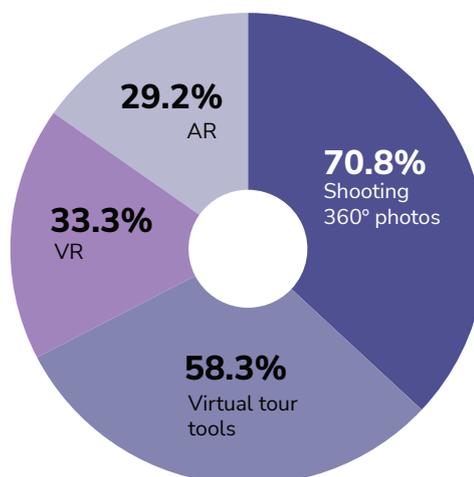
REDES SOCIALES



TIENDA EN LÍNEA



TOURS VIRTUALES



Entrevistas

Además de los datos cualitativos a través de la encuesta online, cada socio realizó una serie de entrevistas con personal directivo y técnico en museos para obtener una dimensión más cualitativa. A partir de la experiencia de estos profesionales, el objetivo era obtener impresiones de primera mano sobre la transformación digital de los museos y los desafíos y problemas que esta presenta. Así mismo, se preguntó por diferentes soluciones digitales a fin de valorar su relevancia y utilidad real en el día a día de estas instituciones.

El cuestionario de trabajo incluyó 4 preguntas 4 questions, two related to digitization, social media and e-commerce, and the other two inquiring about how they lived and felt this digital transformation: if the process was undertaken by in-house staff or outsourced and which have been the most valuable skills and competences.

Los participantes fueron seleccionados sobre la identificación de las mejores prácticas en sus instituciones, su interés personal en el proyecto y colaboración previa con los socios. Muchos de ellos, junto a los que respondieron el cuestionario online estarán involucrados luego en los grupos de atención para valorar esta competencia y el curso online, al igual que en los eventos multiplicativos previstos.

Museos e Instituciones de Patrimonio Participantes

Museum of Cycladic Art (GR)

Herakleidon Museum (GR)

Hellenic Motor Museum (IT)

Maritime Museum of Crete (IT)

European Museum of Bread (IT)

Museo Cosentia Itinera (IT)

Museum of Santa Severina (IT)

Museo dei Brettini e degli Enotri (IT)

Consentia Itinera (IT)

Museo Nacional Thyssen-Bornemisza (ES)

Museo Picasso Málaga (ES)

Museum of Pilgrimage and Santiago (ES)

Campo Lameiro Rock Art Archaeopark (ES)

Jane Austen's House (UK)

Fries verzetsmuseum (NL)

Zuiderzee museum (NL)

Marinemuseum (NL)

Los miembros del proyecto Open Museum quieren agradecer a todos los participantes por sus contribuciones.

Digitalización del Patrimonio y Sostenibilidad

Cuando se preguntó sobre la importancia de la digitalización del patrimonio cultural en relación a la sostenibilidad, la mayoría de los entrevistados la consideró esencial. Hay un acuerdo común en las múltiples posibilidades que las ICT aportan a los museos, incluso algunas futuras que no hemos descubierto aún.

“La digitalización de nuestras colecciones asegurará su preservación. Además podría ser accesible a personas con discapacidades para que contactasen con nuestra cultura en caso de que no pudiesen acercarse al museo”

“Los tours virtuales y la creación de contenido respectivo son esenciales para la comunicación con los visitantes y la participación en el aprendizaje y programas de formación. La digitalización es también un prerrequisito para la participación de los museos en los repositorios europeos como Europeana y repositorios internacionales como el Google Art Project.”

“La digitalización es obligatoria para tener un registro técnico digital de las colecciones y ser capaces de compartir información entre investigadores y conservadores en bases de datos y repositorios. También puede ser el primer punto para los medios educativos, como hace el British Museum en colaboración con SAMSUNG, o los museos virtuales que siguen el camino de los pioneros americanos en México”

“Nos ayuda a acortar y ahorrar tiempo, pero también es útil para el público ya que a través de la digitalización tienen la posibilidad de detectar particularidades que de otra manera podrían pasar inadvertidas”

Combinado con las redes sociales, la digitalización también es algo básico en la comunicación e interacción con el público; una herramienta útil para “acercar la cultura al público, más accesible e inclusiva” aunque algunos digan que “nada podrá sustituir la visita física a un museo y el contacto con las obras de arte”.

Las ICT también pueden contribuir de forma positiva a mejorar la misión de los museos tanto de la divulgación como la conservación y tiene un impacto en sus dimensiones: educación, dirección, presupuesto, etc.

“La digitalización combina el conocimiento a través del espacio y el tiempo, construye puentes, acorta distancias con las diferentes audiencias, promueve la accesibilidad”

Sin embargo algunas también surgieron algunas advertencias sobre las amenazas que traen estas tecnologías, llamando a un acercamiento crítico.

“Los museos están perdiendo el control de los contenidos digitales ligados al patrimonio que conservan al tratar con las muchas narrativas alternativas que se generan continuamente en la esfera global. La experiencia cultural online ha crecido exponencialmente durante los últimos años, mientras que la distribución de información y los procesos de construcción de opinión pública ya no son lineales, ni siguen el modelo de emisor-mensaje-receptor. Por lo tanto, no es suficiente con tener información sobre la colección en nuestra web. Nuevas y diversas lecturas podrían enriquecer los discursos hegemónicos habitualmente defendidos por las instituciones”

Redes Sociales

Preguntados sobre las redes sociales y su rol con respecto a la promoción de los museos todos los encuestados estaban fuertemente de acuerdo con su impacto e influencia. Forman parte de la rutina de trabajo diaria de los museos y la herramienta de difusión más amplia entre los casos seleccionados.

“Las redes sociales son un medio de promoción muy importante. Las usamos habitualmente y durante la pandemia fueron un canal excelente para llegar a

“Las redes sociales son nuestra herramienta más eficaz. Podemos captar la atención de nuestros seguidores, hablar con ellos, escuchar sus respuestas... ¡es algo magnífico! Es como si nuestro museo estuviese abierto 24/7 en todo el mundo.”

Algunos personas puntualizaron como las herramientas digital pueden contribuir al **desarrollo sostenible**.

“the use of digital media reduces the cost and use of other more traditional communication materials,, creating a greener/more ecological profile in order to move towards a new sustainable mentality and start contributing to many of the objectives of the agenda 2030.”

“Un buen uso de las redes [...] promueve y estimula la responsabilidad social de los museos y su compromiso con la Agenda 2030: garantizar una educación de calidad, igualitaria e inclusiva, promover la participación, la inclusión, la creatividad, la innovación, etc.”

La importancia del “uso correcto” de estas herramientas fue enfatizado recurrentemente. El poder de las redes sociales para la efectiva comunicación con audiencias diversas solo puede ser aprovechado a partir de habilidades y conocimientos propios. El análisis de la audiencia, narración, junto a la consistencia editorial y estrategias de marketing online fueron algunas de las necesidades remarcadas.

“Las redes sociales nos ayudan a mantener el contacto con nuestra comunidad, así que tenemos distintas estrategias para cada canal, ya que cada uno tiene distinto impacto en una porción diferente de la población”

“Permiten llegar a un amplio número de gente de diferentes perfiles, siempre que sepas adaptar el mensaje a cada plataforma y audiencia. Creo que los museos deberían contar con una estrategia de marketing de redes si se pueden permitir tener a una persona dedicada a ello en la plantilla, pueden conseguir que una agencia les ayude”

“Las redes sociales son muy importantes ya que son nuestra comunicación diaria con nuestro público y nuestros visitantes. Es gratuita y puede ser usada para alcanzar distintas audiencias objetivo específicas. Las herramientas no tienen límites. Te dan la posibilidad de un mensaje muy directo. Segmentamos nuestro contenido de acuerdo a nuestra audiencia objetivo. Junto a la oficina de prensa, consideramos nuestra presencia digital el medio más importante para interactuar con nuestros visitantes”

Las redes sociales son especialmente estratégicas para **alcanzar audiencias más jóvenes** y aumentar el rol digital de los museos.

“Son cada vez más y más importantes debido a ciertas audiencias, los nativos digitales [...] Es necesario integrar el mundo digital y las redes sociales en estas instituciones pero ofreciendo contenido apropiado social”

“En la educación las redes sociales nos permiten trabajar en este campo porque es una manera divertida de acercar nuestra colección al público. Y no usamos el mismo código en TikTok que cuando usamos Instagram ”

Una vez más, la precaución y pensamiento crítico son necesarios para asegurar un acercamiento correcto y responsable a las redes sociales.

“Las redes sociales pueden verse como una gran plataforma inocente que permite la democratización y la comunicación mundial. Sin embargo, una mirada más cercana muestra cómo son controladas por corporaciones multinacionales más poderosas e influyentes que muchos estados.

En el museo pocas veces nos sorprendemos positivamente por los comentarios de la gente en nuestros perfiles. Una de las razones de esto es la búsqueda de ahorro de tiempo y espacio de la filosofía moderna, que previene el desarrollo de ideas complejas... Por ello los comentarios se trivializan y se pierden en la jungla digital”

Las redes sociales contribuyen a “hacer museos vivos”, más abiertos y atractivos y capaces de atraer a posibles visitantes físicos. Una persona encuestada incluso resaltó que las redes sociales “pueden asegurar fondos de sponsors y donantes”.

“

Con las redes sociales los museos se enfrentan al desafío de combatir su tradicional inflexibilidad mientras alimentan una red permeable de centros y relaciones capaces de crear escenarios nuevos, abiertos y compartidos. Podría ser una restricción pero también una oportunidad que no podemos perder.

”

“

Cuando hablamos de pequeños museos lo que me preocupa es que a veces no hay nadie trabajando en el marketing digital, nadie sabe sobre positioning, estrategia... y lo más importante es pensar ¿por qué estamos en las redes sociales? Tenemos que pensar dónde deberíamos estar y por qué. A veces gastamos esfuerzos y recursos en canales que... y lo más importante es centrarse en lo que importa realmente y en que nos va a reportar.

”

Tiendas en línea

Junto a las redes sociales, se les preguntó los entrevistados su opinión y experiencia con las tiendas online en sus museos. Aunque muchos de los cuestionados no tienen estos servicios, aquellos que si estaban de acuerdo con la contribución potencial de una e-shop para generar ingresos extra.

“Puede ayudar a promocionar el museo y sus exposiciones a través de pequeños objetos bonitos y asequibles que la gente pueda comprar para ellos mismos o como regalo incluso si no han visitado el museo”

“Una e-shop facilitará el proceso de adquirir un souvenir o un mapa antes de la llegada al museo. La gente también tendrá acceso a una amplia variedad de elementos y libros relacionados con nuestros museo ya que no siempre es posible mostrar todo en una tienda física”

“Cuando los museos están cerrados todos los productos que se podían encontrar en la tienda física deben estar disponibles en la e-shop. Copias de las exposiciones son muy importantes para la visibilidad del museo alrededor del mundo. Son muy importantes para el desarrollo del museo ya que actúan como “embajadores”. La nuestra fue una de las primeras e-shops en los museos griegos. A pesar de no tener presupuesto para los anuncios en general, siempre tenemos presupuesto para su promoción”

Además del desarrollo y mantenimiento tecnológico, las tiendas online necesitan estar aprovisionadas con cosas reales que vender, algo que muchos museos no tienen. Esto evita que algunas organizaciones comiencen estos servicios ya que lo consideran muy exigente y no lo suficientemente rentable.

“Una e-shop solo tiene sentido en museos grandes que tengan audiencia suficiente para hacerlo rentable y otra fuente interesante de ingresos”

Sorprendentemente el encuestado que hizo esta declaración era el director de una institución cultural que tiene una tienda física, también anunciada en su web.

En cualquier caso, dirigidas correctamente, invertir en una tienda de museo puede tener beneficios inesperados, ya que también pueden ser usadas para implementar estrategias de museo en términos de sostenibilidad y responsabilidad social. Elegir los productos adecuados, junto a una estrategia de marketing buena y específica es esencial.

“Ayuda a la autofinanciación y también apoya a la sostenibilidad con todo el trabajo que hacemos con los artesanos, porque vendemos productos hechos por artesanos locales que toman la inspiración de nuestra colección para crear sus propias piezas. Ellos son muy cuidadosos no solo con sus procesos creativos sino también con las materias primas y cómo lo hacen. Intentamos construir una tienda sostenible desde el punto de vista ecológico, intentamos evitar los plásticos y controlar la trazabilidad del producto”

Evaluando la transición digital

Con respecto al rol del personal del museo en la adaptación de los procesos de su organización y servicios del contexto digital, se les pidió a los cuestionados recordar sus propias experiencias y contar sus conclusiones.

La implicación del personal se ha revelado estratégica, ya que más de la mitad de los cuestionados declaró que el proceso se llevó a cabo e implementó de manera interna. Aunque algunos de los servicios técnicos específicos (especialmente tours virtuales) fueron contratados o al menos consultados con expertos de IT, el rol principal fue hecho con la fuerza de trabajo propia.

“La transición la está haciendo nuestro equipo. Estamos creando nuevas herramientas y actividades para avanzar y alcanzar a más personas. Estamos probando combinaciones de herramientas digitales y redes, adaptándonos poco a poco y siempre de manera”

“Se hizo dentro del museo y con nuestra propia gente. Tenemos personal científico que colaboró con el personal técnico en la creación de nuestros tours virtuales ya que todo contenido tiene que pasar el aprobado de los especialistas. Cada departamento era responsable de aportar su contenido de acuerdo con su especialidad y las exposiciones que supervisan. Esto todavía ocurre con nuestras publicaciones en redes sociales: nuestros conservadores aportan contenido pero el departamento de marketing digital da forma a este contenido de la manera más apropiada para cada medio”

“Lo hizo el personal del museo, desde conservadores hasta los técnicos, de interinos, becarios y socios de patrimonio”

Para aquellos que trabajan de manera interna, especialmente los pequeños, la implicación positiva del personal se remarcó recurrentemente. En ocasiones, la falta de conocimientos técnicos se suplió con voluntad, aunque ha revelado algunas debilidades: muchos de los encuestados no tienen un equipo “digital” específico y admiten que “hacen falta inversiones en esta dirección” Mientras tanto los cursos de formación para el personal son muy apreciados y ampliamente usados.

“Estamos haciendo un montón de cosas para nuestra transición a la era digital. Ya tenemos 3 o 4 tours virtuales, y estamos utilizando los subsidios públicos para la digitalización. Hemos creado animaciones 3D con respecto a nuestras exposiciones. Todo ello ha sido contratado ya que somos un museo pequeño y nuestro personal consta de 2 posiciones directivas y 7 personas responsables para todas las actividades del museo”

“No tenemos personal externo. De vez en cuando consultamos a diferentes expertos en el sector y hacemos cursos de formación para nuestro personal”

Solo los museos más grandes se refieren a su **estrategia digital** cuando explican su transformación digital, algo que fue crucial para enfrentar sólidamente los desafíos que presentó el COVID-19

“Hemos estado trabajando en la transformación digital durante dos planes estratégicos de cinco años. La pandemia ha sido un acelerador de este proceso pero teníamos presupuesto listo para seguir trabajando en esta transformación digital. También teníamos otras compañías para ayudarnos y patrocinarnos”

“En la primavera de 2020 el proceso de transformación digital - en el que estábamos trabajando con un pequeño equipo interno - se convirtió en una emergencia para enfrentar el violento cierre de nuestra actividad. Retrasos, cierres, recortes financieros y la voluntad de conectar con nuestro público a pesar de la adversidad impulsaron algunos proyectos en los que habíamos trabajado con anterioridad”

“

Cada departamento estaba dirigido por la dirección sobre qué tenían que hacer, y la cultura organizativa fue importante. Mucha formación se tuvo que hacer en muchos departamentos. Los pasantes y el personal nuevo contribuyeron a transferir el conocimiento. Se crearon aplicaciones y juegos por los conservadores. Incluso programas educativos se convirtieron en digitales.

Es importante que el cambio atravesase todos los departamentos. La organización entera ha tenido que participar. Estudiamos los medios digitales, dirección artística, branding, estudios prácticos de museos grandes: incluso seguimos seminarios de universidades o agencias extranjeras.

”

Habilidades más relevantes para el cambio digital de los museos

Las **habilidades digitales pero también la comunicación**, relacionados o no con el marketing, consiguieron los mejores resultados en las preguntas de cuáles serán las habilidades que más necesitarán los empleados de museo. Las respuestas se basaban en la propia experiencia de los entrevistados.

“Conocimientos digitales, gestión y análisis de datos, pensamiento creativo, innovación, trabajo en equipo”

“Todos los conocimientos digitales básicos que son necesarios para el uso y aprovechamiento de la tecnología. Además deberían entender los principios del marketing y tener habilidades comunicativas”

“Buena narración en verdad. Las mismas habilidades que necesitarías para crear una gran experiencia en persona. Va de saber cuales son las historias importantes, cuales los contenidos... Entender como encajarlos en 140 caracteres y hacerlo funcionar”

“Actualizar la web del museo; gestión de los perfiles de las redes sociales de acuerdo a un plan editorial específico; uso de herramientas de análisis”

“Redes sociales, gestión de la web, bases de datos y repositorios y software de edición de foto y vídeo”

“Conocimiento artístico, habilidades digitales básicas para entender la tecnología, habilidades comunicativas y la mente abierta al cambio”

Dentro de esta lista, las **competencias sociales** fueron también enfatizadas especialmente por los encuestados, quienes a través de sus propios casos entendieron que ninguna transformación digital puede hacerse sin un acercamiento holístico que comience con la voluntad proactiva y profesional de mentalidad abierta.

“Las competencias científicas junto a las competencias sociales. Deseo de la parte directiva de implementar cambios”

“La capacidad de adaptarse a nuevos tiempos, motivación personal y vocacional durante la formación y aprendizaje y”

“Las principales competencias son algo tan antiguo como compleja es la fe. Sin la convicción de que es urgente hacer cambios no es posible hacer acciones importantes”

Podemos concluir que, como comentó uno de los encuestados, los profesionales futuros del patrimonio deberían tender a “una especie de camaleón cultural, un profesional con estudios en Humanidades con un conocimiento profundo del rol de los museos combinado con habilidades TIC y nociones de Marketing Digital”

Competencias Básicas Open Museums

En línea con los descubrimientos y recomendaciones descritas arriba, está claro que la formación dada por el curso online de Open Museums, que será ofrecido como un MOOC, debería centrarse en el **conocimiento previo de las tecnologías digitales** que el personal está usando ya en su día a día (no solo en el trabajo, sino en su vida) para permitirles **reorientar su uso profesionalmente y estratégicamente**. Asumiendo que la mayoría de los profesionales de museo tienen ya un conocimiento digital básico, el curso online debería servir para animarlos a pasar de consumidores de tecnología a creadores.

Esto se hará a través de un **acercamiento extensivo y práctico** atajando dos dimensiones:

- *Técnica*, introduciendo las herramientas que los museos pueden incluir en su rutina de trabajo, sus posibilidades y sus requisitos.
- *Sociocrítica*, entendiendo cómo las tecnologías digitales han cambiado la manera en la que la gente se relaciona con la organización. Esto incluye la concienciación en asuntos como la protección de datos, desinformación o manipulación.

Inspirado por las recientes mejores prácticas en museos de todo el mundo, el proyecto Open Museums pone el énfasis en los museos que mantienen tours virtuales, redes sociales y e-commerce, tres actividades digitales complejas.

Para organizar y evaluar las unidades de aprendizaje propuestas, se han construido sobre el ejercicio de mapeo diseñado por [One by One \(UK\)](#). Esta propuesta de marco resulta de dividir cualquier actividad digital en 4 piezas que reflexionan sobre:

Este acercamiento se hace considerando el hecho de que muchas de las condiciones que evitan que los pequeños y medianos museos se digitalicen van más de la formación digital. Sin embargo, el reto digital solo puede enfrentarse si miramos la “imagen entera”, entendiendo las tecnologías y sus muchas implicaciones para lidiar con ellas de una manera más segura. **Inspira mejores prácticas y ejemplos reales** deberían ser recurrentes para hacer este aprendizaje más fácil y significativo.

Esbozada la metodología, los resultados del aprendizaje y las habilidades, esta Guía de Competencias propone las siguientes unidades para organizar el curso online de Open Museums:

- Bases del Marketing Digital. L Estrategia Digital. Audiencias y Canales
- Comunicación de Internet
- Redes sociales
- Digitalización y Tours Virtuales
- Tiendas en línea.

- **¿Qué necesitamos usar?**

Herramientas particulares, plataformas, tecnologías.

- **¿Qué necesitamos controlar?**

Flujos de trabajo, recursos, proyectos, asociaciones, datos, licencias, habilidades, conocimientos

- **¿Qué necesitamos crear?**

Contenido, experiencias, productos, servicios

- **¿Qué necesitamos entender?**

Propósito e impacto de las actividades digitales, comportamiento de comunidades, ética...

Lección 1

Fundamentos de Marketing Digital

Ahora que el mundo entero parece estar a solo un clic de distancia, los museos necesitan repensar la forma en que dialogan con unos públicos abrumados por la sobreinformación. Ofrecer experiencias relevantes y significativas, físicas pero también digitales, para competir con nuevas propuestas de ocio y aprendizaje por la atención de la audiencia y la creación de nuevos públicos —vital para su supervivencia— es solo la primera mitad del camino.

La otra mitad, tan desafiante como la primera, es encontrar públicos que conecten con sus propuestas. Enviar el mensaje correcto a la persona adecuada se ha vuelto una necesidad urgente; razón por la cual el uso de técnicas de marketing, multiplicadas y potenciadas por la amplia disponibilidad de herramientas digitales, ha cobrado un nuevo protagonismo.

Esta primera lección pretende sentar las bases de este curso introduciendo conceptos claves y principio básicos de marketing digital aplicado a las actividades museísticas.

Qué necesitamos...

CREAR

Una estrategia de **comunicación digital eficiente** y orientada a objetivos que nos ayude a navegar con éxito por la vasta y compleja esfera digital

GESTIONAR

Diferentes medios, canales y plataformas a nuestra disposición, para elegir en función de nuestra disponibilidad de recursos y de lo que queramos conseguir.

COMPRENDER

Quiénes son nuestros **públicos** reales y potenciales: sus hábitos, necesidades y comportamientos; qué piensan de nosotros y qué quieren.

USAR

Diferentes técnicas de marketing en función de los canales, incluidas las prácticas de medición para evaluar su éxito a través de los KPI.

LA ESTRATEGIA DIGITAL

La estrategia de comunicación y marketing digital como herramienta para la toma de decisiones, control y evaluación de la actividad de los museos.

Conoce tu organización: Misión, visión, valores e identidad. Definiendo la Propuesta Única de Valor.

Pensamiento estratégico. Diseño de estrategias para museos. Ejemplos, metodologías y herramientas. El Modelo [Canvas](#). Análisis DAFO y PESTEL

Metas y objetivos. Convertir tu objetivo en SMART.

Evaluar y monitorizar. Métricas e indicadores clave de rendimiento.

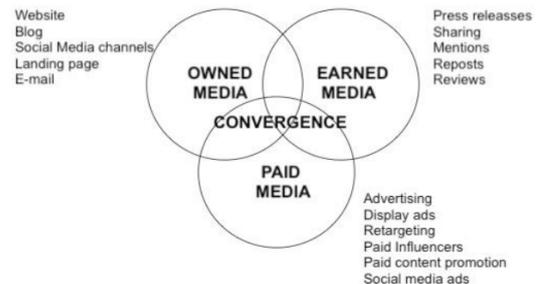
Conversión y retorno de la inversión (ROI). CPM, CPC, CTM.

CANALES Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN

Comprender los medios propios, medios ganados y medios de pago.

La estrategia 360°.

Su sitio web en la base. Repensar y relanzar.



PÚBLICOS

Conocer a su público. Perfilar a los visitantes.

Segmentación: Tipos y técnicas. Persona del visitante, comportamiento online, recorrido del visitante, "Campo de sueños". satisfacción, fidelidad, compromiso e intereses.

Recogida de datos digitalmente: Análisis, Insights...

TÉCNICAS DE MARKETING

Diferencias entre el marketing inbound y outbound.

Estrategia de contenidos: branded content, Search Engine Optimization.

Social media y email marketing.

Publicidad y marketing en buscadores.

Técnicas de medición: y conversiones.

Lección 2

Comunicación por Internet

A lo largo de la historia los museos han pasado de ser meras colecciones privadas de objetos en exposición a espacios de encuentro e interacción, donde los visitantes se relacionan con la cultura en formas más o menos interactivas.

La relación de un museo con sus públicos se basa en el diálogo. Para mantenerlo vivo y productivo, urge que los museos repiensen su comunicación. Es necesario generar nuevos mensajes atractivos que capten la atención del público, estimulen su curiosidad y hagan que se acerque y profundice en el patrimonio cultural.

Las tecnologías digitales ofrecen múltiples soluciones para reinventar la forma en que los museos “hablan” con sus públicos, pero sólo a condición de que se conozcan y entiendan sus códigos y normas. El relato multimedia, las infografías, el vídeo, juegan un papel importante en la transformación digital de los museos.

Se suele decir que Internet tiene su propio lenguaje. Es necesario comprenderlo sin, por ello, olvidar lo esencial. Como dejó escrito García Márquez “Lo primero que necesitamos para escribir en Internet es saber cómo escribir”

MAPPING LECCIÓN 2

Qué necesitamos...

CREAR

Contenidos relevantes y significativos adaptados a los públicos a los que se dirigen y a los canales seleccionados para su difusión.

GESTIONAR

conversación con nuestro público fomentando la colaboración como forma de crear nuevos significados compartidos para las colecciones.

COMPRENDER

cómo se construyen las historias, utilizando técnicas de narración que ayudarán a los museos a transmitir sus mensajes de forma más atractiva y atractiva.

USAR

fotos y vídeos para crear narraciones multimedia que mejoren la comunicación y las experiencias museísticas.

ESCRIBIR PARA INTERNET

¿Qué quieres contar? Comunicar la Propuesta de Valor. Personalidad, tono de conversación y consistencia del discurso. Who are you talking to? Producing messages adapted to different types of audiences. Inclusive languages and Universal Design Principles. Accessibility.

Organizar la información: estructuras, títulos, subtítulos y el espacio en blanco.

Lidiando con algoritmos: hashtags, palabras clave y escritura SEO.

Explorar el hipertexto: fomentar la acción y ampliar la información mediante enlaces.

HACIA LA MULTIMEDIA

Visuales: Herramientas básicas de edición gráfica y fotográfica. Toma de fotografías. Reutilización de imágenes. Derechos de autor y Copyleft. Formatos y calidad. Composición y maquetación. Bibliotecas y repositorios.

Visualización de datos complejos con infografías.

Vídeo: Grabación de sus propios vídeos. Fundamentos de la edición de vídeo. Formatos y calidad. Software de edición de vídeo. Transmisión en directo.

Voz y sonidos: Grabación y uso del sonido. Fundamentos del podcasting. Marketing del podcasting. Temas musicales y derechos de autor. Bibliotecas y repositorios creativo-comunes.

STORYTELLING

Qué es el storytelling y cómo utilizarlo. Ejemplos y fundamentos. Estructuras y técnicas.

DE LA CONVERSACIÓN A LA COCREACIÓN

Cómo escribir contenidos que puedan convertirse en conversaciones. Noticias, tendencias y debates.

Fomentar la cocreación: concursos, aprender haciendo, “cuenta tu historia”, etc.

Storydoing, otro nivel de storytelling donde las palabras se convierten en acciones.

“Las mismas habilidades que se necesitan para crear una gran experiencia en persona son en gran medida las que se necesitan cuando es digital. Se trata de saber cuáles son las historias importantes, cuál es el contenido... El personal de los museos puede aportar sus rutinas y conocimientos entre bastidores, fundiéndose con el público y compartiendo historias”

Lección 3

Redes Sociales

Las redes sociales son un canal de comunicación ineludible para los museos en la actualidad. Bien usadas, contribuyen a establecer un diálogo mejor y más fluido con la audiencia (antes, durante y después de la visita) but also to build a solid community of “followers” and “fans” that includes not only visitors, but also professionals and stakeholders.

Sin embargo, es importante entender que los medios sociales son en realidad “espacios prestados” que responden a intereses particulares y con reglas particulares siempre cambiantes que los museos no pueden controlar. Al contrario, tienen que adaptarse.

Además, hay muchas redes, cada una con sus propios públicos y contenidos. Y aunque hoy en día todo el mundo habla de “comunicación multicanal” y de “estar en todas partes”, lo cierto es que su gestión es muy lenta y probablemente infructuosa si no sabemos lo que estamos haciendo.

Los museos deben elegir sabiamente entre las muchas opciones disponibles, integrar los medios sociales como parte de su estrategia digital y, sobre todo, orientar su uso hacia objetivos, no sólo para ellos mismos.

MAPPING LECCIÓN 3

Qué necesitamos...

CREAR

conversación.

Los medios sociales son, de hecho, “sociales”, por lo que la comunicación tiene que ser, necesariamente, bidireccional.

GESTIONAR

diferentes perfiles y páginas en varios medios sociales, cada uno con su propio contenido y estrategia relacional.

COMPRENDER

qué tipo de contenidos son más adecuados para una u otra red, y cómo se acerca cada uno a la charla de los usuarios.

USAR

effective software tools for scheduling and automatizing publications and monitoring your results strategically.

LOS FUNDAMENTOS

Estrategia de medios sociales: Objetivos y audiencias. Aumentar el tráfico a su sitio web.

El calendario social: por qué y cómo.

Ampliar tus publicaciones. Hashtags, menciones y enlaces. SEO Social.

Verificar tus cuentas.

Hablar con las audiencias: Postear vs. Mensajear.

Técnicas de gestión del tiempo: mensajes automáticos y posts programados.

Tráfico orgánico vs tráfico de pago

Medición de su actividad: posicionamiento, visibilidad, engagement, fidelización.

CONSEJOS Y TENDENCIAS

No subcontrate, sea usted mismo. Desvelar la institución. El “detrás de escena”.

Comunicar en tiempos de pandemia: qué hacer y qué no hacer.

Emojis, Stickers, Memes y GIFS.

Contenidos generados por los usuarios. El “Remix”. Imágenes y plantillas.

Visuales para los medios sociales.

Comunicación de crisis, trolls y críticos.

HERRAMIENTAS ÚTILES

Gestión y automatización multicanal: Hootsuite, Buffer.

Medición de la notoriedad: Metricool, Klear, Social Mention.

Creación de contenidos atractivos: Canva.

Guías de tamaño visual y plantillas.

FACEBOOK



Perdiendo audiencias más jóvenes pero aún la red más popular a nivel mundial.

Perfiles, páginas, grupos y eventos. Me gusta, seguidores, compartir y comentarios. Personalizar y branding de tu perfil. Importancia del contenido nativo.

Facebook Messenger. Facebook Live.

Facebook Insights.

Facebook Ads. The Ads Manager.

YOUTUBE



La segunda plataforma más popular, completamente orientada al vídeo y streaming.

Crear y gestionar tu canal. El Youtube Studio.

Actualizar y optimizar vídeos. Reproducir en listas.

Lidiar con los derechos de autor. Emisión en directo.

Apuntar y atraer suscriptores. YouTube Analytics

INSTAGRAM



Plataforma de crecimiento rápido donde la calidad de las imágenes y vídeos son la norma.

Posts, stories and destacados. Optimizar imágenes para el éxito.

Personalizar y branding de tu perfil. IGTV y Instagram Reels.

Likes, followers, comentarios y guardados.

Usar filtros y AR Personal & Business Profiles Instagram Analytics

TWITTER



280 caracteres para una comunicación ágil, directa y casi en tiempo real. Buena para el servicio al cliente y conversación atractiva.

Tweets & retweets. Citas & comentarios.

Establecer tu y usar listas.

Hilos como herramienta de narración.

Únete a la conversación: Encuestas de Twitter.

Explorar trends y temas

TIK TOK



Una opción para compartir vídeos, cuanto más cortos y divertidos mejor. Adecuada para interactuar con tus audiencias pero ten en cuenta que su demografía está limitada por la edad.

Requiere tiempo entender la clase de contenido que le gusta a tu audiencia y favorece el contenido generado por los usuarios.

Efectos de vídeo, duets y stitch.

LINKEDIN



La red social para crear relaciones profesionales y ser informado de las tendencias en el sector.

Optimizar tu perfil.

Crear tus conexiones.

Publicar y Compartir contenido relevante.

Linkedin Learning Platform.

Lesson 4

Digitalización y visitas virtuales

El núcleo de la transformación digital de los museos es la digitalización de sus colecciones, entendida como “el proceso de convertir objetos tangibles y analógicos en formas digitales” (JISC). Es quizás el proceso más complejo y que más tiempo consume pero también el más gratificante.

La digitalización puede reforzar las labores de conservación y divulgación inherentes al museo y abre nuevas posibilidades de interacción, volviendolo más accesible pero también más capaz de conectar con su audiencia.

Contar con la colección digitalizada es el primer paso para desarrollar visitas virtuales y exposiciones en línea, además de un poderoso aliado para generar contenidos atractivos en redes sociales. Además, estas “copias” digitales de calidad permiten producir impresiones y replicas de calidad para vender en la tienda del museo. Aún más importante; en un mundo en el que el conocimiento compartido es la fuerza básica, la digitalización es esencial para contribuir a la investigación cooperativa y a una mayor comprensión del patrimonio que salvaguardan los museos.

MAPPING LECCIÓN 4

Qué necesitamos...

CREAR

catálogos, repositorios, exposiciones en línea, visitas virtuales y otras soluciones narrativas para hacer accesibles las colecciones.

GESTIONAR

una gran cantidad de datos de cada pieza de recogida, modelados según normas que garanticen su operatividad.

COMPRENDER

las múltiples implicaciones de las decisiones tomadas en materia de digitalización: mantenimiento, accesibilidad, resiliencia...

USAR

diferentes tecnologías y equipos, así como modelos semánticos, taxonomías y normas.

PRIMERAS DECISIONES

¿Subcontratación o en la empresa? Pros y contras.

Digitalización con un propósito. El enfoque del proyecto - [SHARE A guide to digitisation](#)

Interoperabilidad: qué, por qué y cómo.

CREACIÓN DEL OBJETO DIGITAL

Comprender su colección y elegir sus necesidades.

Herramientas básicas: cámaras y escáneres. Otros equipos (iluminación, trípodes, etc.)

Toma de fotografías en 360°.

Postproceso y edición. Técnicas y software.

Fotografía de objetos en 3D - [The Rijksmuseum Guide](#).

Normas técnicas y requisitos mínimos - [Europeana Publishing Guide](#).

GESTIÓN DE LA COLECCIÓN

Soluciones de almacenamiento en la nube. La importancia de compartir con otros

Nombres de archivos y estructuras de carpetas. Principios y convenciones de catalogación.

Comprensión y uso de los metadatos.

Modelos de modelado de datos: la importancia de trabajar con estándares.

Conservación y protección de la colección. Evaluación y gestión de riesgos.

HACER ACCESIBLES LAS COLECCIONES

Archivos públicos: Repositorios europeos y nacionales.

Google Arts & Culture

Catálogos en línea: etiquetas y taxonomías, aplicación de la narración. La experiencia del V&A.

Visitas virtuales: muchas tecnologías, muchas posibilidades

Creación de visitas virtuales en vídeo (y subida a plataformas de vídeo abiertas)

Introducción a la realidad virtual: requisitos y posibilidades.

Introducción a la Realidad Aumentada: requisitos y posibilidades.

Uso de multimedia para crear visitas inmersivas.

Los Hotspots.

Lección 5

Tiendas en línea

¿Su museo tiene una tienda que vende réplicas, recuerdos o, quizás, libros y catálogos? Si la respuesta es sí, entonces definitivamente necesita tener una tienda online en su sitio web. ¿Por qué? Porque su institución ya ha pasado por la parte más difícil: tener, realmente, algo que vender.

Disponer de una selección atractiva de productos es el primer paso para que una tienda tenga éxito, ya que esto implica inversiones iniciales y una gran cantidad de decisiones que pueden impedir a los pequeños museos explorar esta posibilidad.

La buena noticia es que las TIC han reducido los costes y facilitan notablemente el proceso de creación de tiendas en línea, por lo que las instituciones modestas deberán pensárselo dos veces como fuente alternativa de ingresos. El comercio electrónico es cada vez más popular y será la norma en el futuro.

Hay un montón de soluciones de software amigables para crear tiendas online con sólo unos clics, pero, por desgracia, tener una tienda no significa tener compradores. También se necesitan esfuerzos adicionales en materia de SEO, seguimiento de clientes y servicio. Esta lección los cubre paso a paso.

MAPPING LECCIÓN 5

Qué necesitamos...

CREAR

un canal de comercio electrónico eficaz y bien integrado en tu sitio web que sea fácil de usar para ti y tu audiencia.

GESTIONAR

inventarios, soluciones de transporte y relaciones con su cliente antes, durante y después de la venta.

COMPRENDER

las diferentes etapas del comercio electrónico, desde el inventario y la estrategia de precios al envío y servicio post-venta.

USAR

la solución de comercio electrónico que más le convenga, incluidas las pasarelas de pago seguras y las opciones de personalización.

MONTAR LA TIENDA EN LÍNEA

Elegir una herramienta: Wordpress + Woocommerce. Shopify. Prestashop. Magento

Integrar la tienda online en tu sitio web: Estrategias y Diseño.

Sitios web con protocolo SSL para una tienda segura.

Subir y actualizar productos. Información para mostrar

Categorías, etiquetas y taxonomías. SEO para tiendas en línea.

PRECIOS Y PASARELAS DE PAGO

Entender el “abandono de carrito” y como preveerlo y evitarlo.

El flujo de compra en línea: confirmación de pedidos, datos de facturación, de entrega y de pago.

Fundamentos básicos del Reglamento de Protección General de Datos Personales

Elegir un método de pago: tarjeta y TPV, Paypal, transferencia bancaria...

Estrategia de precios: ofertas, promociones, cupones de descuento, afiliados...

ENVÍOS Y LOGÍSTICA

La importancia del packaging

Opciones y costes de envío. Envío normales, urgentes y certificados.

Seguimiento en línea de envíos.

Soluciones de “último kilómetro” y servicios de mensajería.

Reembolsos y devoluciones. Policies, conditions and the important of making things transparent and easy.

ANALÍTICA Y AUTOMATIZACIÓN

El viaje del cliente

Entender a tu clientela: adquisición, comportamiento y conversión.

Ganar lealtad a través del contacto continuo. Herramientas de marketing automatizado.

Servicio al cliente, feedback y seguimiento.

CUESTIONES LEGALES

Requisitos legales para montar una tienda online.

Transparencia para ganar confianza: aportar información suficiente y adecuada.

Enlaces de interés

All Digital. Enhancing Digital Skills (Erasmus +) Accross Europe <https://all-digital.org/>

CEDEFOP European Centre for the Development of Vocational Training
<https://www.cedefop.europa.eu/>

The Charity Digital Code of Practice <https://charitydigitalcode.org/>

Compendium. Cultural policies & trends <https://www.culturalpolicies.net/>

DigComp Digital Competences for Citizens <https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp>

Digital Culture Network (Arts Council of England) <https://digitalculturenetwork.org.uk/>

Digital Culture Compass (Arts Council of England) <https://digitalculturecompass.org.uk/>

The Digital Europe Programme
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/activities/digital-programme>

Digitraining: Digital & Audiovisual Capacity Building for Accessible Heritage (Creative Europe)
<https://digitraining-heritage.eu/>

Essential digital skills framework
<https://www.gov.uk/government/publications/essential-digital-skills-framework>

EU Heritage (Eramus +) <https://www.euheritage.eu/>

Europe's Digital Decade: digital targets for 2030
https://ec.europa.eu/info/strategy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/europes-digital-decade-digital-targets-2030_en

European Digital SME Alliance <https://www.digitalsme.eu/>

European Groups on Museum Statistics <https://www.egmus.eu/>

Europeana, the european digital library <https://www.europeana.eu>

The Gift Box: tools and ways of working to help museums make richer digital experiences for their visitors (Horizon 2020) <https://gifting.digital/>

International Council of Museums <https://icom.museum/>

Digital PathWays: Resources to help museum people understand and use digital tools and channels, (Culture 24) <https://digipathways.co.uk/>

Scotland's Digital Participation Charter <https://digitalparticipation.scot/>

Mu.SA: Museum Sector Alliance (Eramus +) <http://www.project-musa.eu/>

Museum Nexto online magazine <https://www.museumnext.com/>

NEMO: Network of European Museums Organisation <https://www.ne-mo.org/>

UNESCO's Museums Programme <https://en.unesco.org/themes/museums>



OPEN
MUSEUMS

www.openmuseums.org



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union