

# Proyectos educativos y culturales en museos

Ministerio  
de Educación, Cultura  
y Deporte

Guía básica de planificación



LABORATORIO  
PERMANENTE DE  
PÚBLICO  
DE MUSEOS

Catálogo de publicaciones del Ministerio: [www.mecd.gob.es](http://www.mecd.gob.es)  
Catálogo general de publicaciones oficiales: [publicacionesoficiales.boe.es](http://publicacionesoficiales.boe.es)

Edición 2015

En la redacción de este documento han participado:

María Azcona Antón  
Héctor del Barrio Alvarellos  
Ángela García Blanco  
Virginia Garde López  
Ainhoa de Luque Yarza  
Olga Ovejero Larsson  
Eloísa Pérez Santos  
Victoria Rodríguez González  
M.<sup>a</sup> Jesús Rubio Visiers  
Carmen Sanz Díaz

Créditos fotográficos:

Museo Casa de Cervantes  
Museo de América  
Museo del Greco  
Museo del Traje. CIPE  
Museo Lázaro Galdiano  
Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía  
Museo Nacional de Antropología  
Museo Nacional de Artes Decorativas  
Museo Nacional de Arte Romano  
Museo Nacional del Romanticismo  
Museo Nacional y Centro de Investigación de Altamira  
Museo Sorolla



MINISTERIO DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE

Edita:  
© SECRETARÍA GENERAL TÉCNICA  
Subdirección General  
de Documentación y Publicaciones

NIPO: 030-15-008-9

Una vez finalizada la investigación sobre el público de los museos integrados en el Laboratorio Permanente de Público de Museos, se aborda ahora un nuevo ciclo de actuación que ya estaba planteado desde sus comienzos. En esta nueva etapa, el Laboratorio quiere acometer la puesta en marcha de la evaluación como un procedimiento de trabajo permanente, cuya realización sistemática sea capaz de generar metodologías de investigación adaptadas a los tipos de actividades y de objetivos que se plantean en la relación entre el museo y sus públicos.

Como paso intermedio y necesario entre ambos ciclos, en el seno del Laboratorio Permanente de Público de Museos se creó un grupo de trabajo integrado por una serie de profesionales que han intentado definir una pauta de actuación estructurada y común para el desarrollo de los proyectos educativos y culturales en estas instituciones. La diversidad de públicos a los que se dirigen, de formatos de transmisión de contenidos, de posibles participantes en los proyectos, de recursos disponibles..., generan una diversidad de situaciones para las que se ha considerado oportuno definir una estructura básica, que podría ser común, que facilite en el desarrollo de los proyectos encontrar intereses compartidos, trabajar en equipo, intercambiar experiencias y resultados, y optimizar los esfuerzos invertidos en ellos. Dentro de esta posible estructura común, se pretende además incidir en la evaluación como parte fundamental de un proyecto (especialmente si este es de carácter público) y como herramienta de trabajo permanente, que permita comprobar si cada actividad está teniendo la respuesta esperada y está alcanzando los objetivos planteados. Asimismo, desde el convencimiento de que los museos son instituciones cada vez más polifacéticas, que refuerzan identidades, crean conciencia cívica y contribuyen al desarrollo y bienestar de la sociedad, se ha querido hacer mención a otra serie de factores, que si bien no están presentes en la redacción de la Guía de modo tan explícito como la evaluación, sí deben tenerse cada vez más en consideración: son la sostenibilidad de los proyectos, la formación de los profesionales, la participación social, o la aplicación de criterios de diseño universal como garantía de integración y accesibilidad.

La aplicación sistemática de esta estructura común y su desarrollo en actividades elegidas específicamente para ello permitirá al Laboratorio generar modelos de actuación trasladables y adaptables a otras instituciones, que sirvan de apoyo y ayuda al desarrollo de la diversidad de proyectos y de públicos a que se enfrentan los museos. Es la intención del Laboratorio avanzar ahora en esta línea de trabajo.

# Índice

Introducción .....	5
1. Concepción del proyecto.....	6
1.1. Origen .....	6
1.2. Diagnóstico .....	6
1.3. Justificación .....	6
1.4. Agentes participantes .....	7
2. Planificación y producción .....	8
2.1. Destinatarios.....	8
2.2. Objetivos de los proyectos .....	8
2.2.1. Tipos de objetivos .....	8
2.2.2. Formulación de objetivos .....	9
2.3. Contenidos y actividades .....	9
2.4. Metodología .....	10
2.5. Recursos necesarios.....	10
2.5.1. Recursos humanos .....	10
2.5.2. Recursos materiales .....	10
2.5.3. Recursos económicos .....	10
2.6. Organización espacio-temporal.....	10
2.7. Comunicación .....	11
2.8. Planificación de la evaluación .....	12
2.8.1. Evaluación previa en la fase de planificación .....	13
2.8.2. Evaluación formativa en la fase de planificación .....	13
3. Ejecución del proyecto.....	14
3.1. Evaluación de la implementación de las actividades .....	14
3.2. Evaluación sumativa .....	15
4. Valoración final.....	16
4.1. Organización de los resultados de la evaluación.....	16
4.2. Archivo de materiales y elaboración de informes de resultados.....	17
4.3. Valoración crítica y recomendaciones futuras.....	17
Recomendaciones .....	18
Bibliografía .....	24

## Introducción

Tras la presentación pública en 2011 del documento *Best practice. Education and cultural action programmes. Analyzing a program* desarrollado por el Comité Internacional para la Educación y la Acción Cultural (CECA) y en el contexto del interés de los museos del Ministerio de Educación, Cultura y Deporte por profundizar en su dimensión social y por ser instituciones para el disfrute, el aprendizaje y la convivencia, accesibles y comprometidas con la cohesión social, la interculturalidad y la integración, el Laboratorio Permanente de Público de Museos ha querido elaborar esta guía para la realización de proyectos educativos y culturales en museos con el objetivo de crear instrumentos de trabajo que favorezcan la gestión y calidad de aquellos.

Bajo estas premisas se presenta este documento que pretende ayudar a la planificación de los variados proyectos que se llevan a cabo en los departamentos de difusión, de acuerdo con una estructura que permita su evaluación y, si cabe, su mejora.

Esta guía no quiere ser un marco rígido, sino una herramienta de apoyo a la planificación, que recoge los múltiples aspectos que conlleva la organización de un proyecto desde su conceptualización hasta la valoración final. Se seguirán y documentarán las fases aquí recogidas en mayor o menor extensión en función de la dimensión del proyecto y de los aspectos concretos del mismo que vengan impuestos o condicionados por factores externos.

En los proyectos que se desarrollan en un museo, este puede participar en colaboración con organizaciones externas, o bien ser el único actor; en ambos casos el museo deberá ser el garante de la calidad del proyecto y de las actividades relacionadas con él, ya que, de cara al público, es la propia institución la que lo respalda con su imagen y su presencia, y garantiza dicha calidad.

## 1. Concepción del proyecto

Se trata de la fase de conceptualización del proyecto, fundamentalmente reflexiva. En ella debe redactarse un documento (anteproyecto) claro y conciso que recoja los siguientes puntos:

### 1.1. Origen

Se trata de las razones o elementos iniciadores del proyecto (principalmente ideas, pero también situaciones o personas) que promueven el mismo. Si el motor del proyecto es una idea, esta debe estar bien definida, ser realista en relación a nuestros recursos y transformadora (debe provocar algún tipo de cambio).

### 1.2. Diagnóstico

El proyecto debe partir de una evaluación de necesidades o diagnóstico cuyo objetivo es conocer el alcance de un problema y sus características esenciales para poder hacerle frente. Para ello se suele recurrir a la utilización de datos estadísticos, censos y datos de otros programas, encuestas de población, opinión de expertos, técnicas de grupo, paneles *delphi* o foros.

### 1.3. Justificación

En esta fase identificaremos las condiciones sociales, económicas, etc., en las que se va a desarrollar el proyecto y argumentaremos por qué es necesario y cuáles son las razones que nos llevan a plantearlo.

#### – Social

El museo está situado en un contexto social del cual es inseparable; la relación entre este contexto y el proyecto es la justificación social. El proyecto debe tener en cuenta principios de igualdad, inclusión, respeto a la diversidad y participación, entre otros.

#### – Institucional

El proyecto debe estar en consonancia con la misión, los objetivos principales y los recursos (colección, recursos humanos, fortalezas del museo, etc.) de la institución en la que se va a desarrollar.

#### – Científica

Los proyectos desarrollados en museos tienen la particularidad de estar vinculados a la colección que custodia la institución. La información que sostiene el proyecto a nivel de conocimiento (investigación, consultas a asesores, etc.) debe estar verificada científicamente y debe transmitirse con el necesario rigor.

#### – Económica

Contempla el aspecto económico del proyecto y su repercusión o impacto en los presupuestos globales del museo por un lado, pero también, y si es el caso, en un nivel económico superior. Debe tener en cuenta no solo el presupuesto de la institución sino también el posible apoyo financiero externo.

#### 1.4. Agentes participantes

Se refiere a los individuos, instituciones u organizaciones que puedan estar involucrados en el diseño del proyecto y/o su desarrollo. El museo puede colaborar a lo largo de las diferentes fases del proyecto con otros agentes, ya sean estos de carácter cultural o de cualquier otra naturaleza, como puede ser el caso de una institución sanitaria, una asociación, un colectivo social, artístico, juvenil, etc.

La confluencia de diferentes metodologías y contextos proporciona riqueza a los proyectos, pero al mismo tiempo deviene a menudo en situaciones de negociación que el museo debe gestionar sin renunciar a sus fines.

En el caso de que sean empresas externas las que ejecuten las actividades relacionadas con un proyecto, será el museo el que establecerá las condiciones para el desarrollo de las mismas, al menos en cuanto a objetivos y metodología.

[Ir al índice](#)

[Consultar recomendaciones](#)



Neocueva. Museo de Altamira (Santillana del Mar)

## 2. Planificación y producción

En esta fase se recoge todo aquello que es necesario para la realización del proyecto. Debe plasmarse en un documento de planificación en el que se incluyan las siguientes cuestiones: para quién se hace (destinatarios), para qué se hace (objetivos), qué se hace (contenidos y actividades), cómo se hace (metodología), con qué medios (recursos), quién lo diseña y lo elabora (el equipo de producción), quién lo ejecuta, dónde, cuándo y cómo se va a evaluar.

### 2.1. Destinatarios

Son los individuos o colectivos a los que se dirige el proyecto; pueden participar en él en mayor o menor grado, implicándose en el desarrollo del proyecto como en otras fases del mismo. Puede tratarse de un grupo social muy concreto o una población más amplia, pero siempre tienen que estar en relación con las razones esgrimidas en la justificación del proyecto.

### 2.2. Objetivos de los proyectos

Un objetivo es una intención o propósito, es el resultado que se pretende obtener a través de un proceso. Los objetivos bien formulados sugieren qué hay que hacer para lograrlos. Cuanto más específico y mejor formulado esté un objetivo, más claro resultará entender lo que se pretende lograr, más fácil será saber qué estrategias y recursos se pueden utilizar para conseguirlos y más válida será su evaluación.

#### 2.2.1. Tipos de objetivos

En función de su alcance, los objetivos pueden ser:

- **Objetivos generales:** ofrecen una visión holística, global de aquello que se pretende alcanzar.
- **Objetivos específicos:** se derivan de los objetivos generales, son más concretos que estos y contribuyen explícitamente a su logro. Por cada objetivo general puede haber varios específicos. Su realización debe ser evaluable en sí misma y a través de los objetivos operativos.
- **Objetivos operativos:** en ocasiones puede ser necesario concretar más los objetivos específicos a través de los objetivos operativos, vinculados a la realización de tareas concretas, susceptibles de ser observadas y medidas.

En un contexto de educación no formal, como es el museo y en función del proceso de cambio que se quiere provocar en el destinatario, los objetivos pueden referirse a:

- Los conocimientos y la comprensión (saber teórico / conocimiento)
- El desarrollo de destrezas (saber práctico y metodológico / aptitud)
- La formación de actitudes y valores (saber social / actitud, valor)
- La generación de sentimientos de disfrute, inspiración y creatividad (saber lúdico / crear / inspirarse).

### 2.2.2. Formulación de objetivos

Los objetivos deben formularse siguiendo algunos criterios en su redacción: deben estar bien especificados, deben ser medibles o evaluables, ambiciosos pero alcanzables, orientados al resultado que se quiere alcanzar y debidamente programados en el tiempo.

En contextos educacionales, para que los objetivos se formulen correctamente y sean realmente útiles, se deben tener en cuenta una serie de elementos básicos: un destinatario (quién), los procesos del aprendizaje (haciendo qué), los contenidos (sobre qué) y las condiciones (cómo).

### 2.3. Contenidos y actividades

El contenido es el tema o materia alrededor del que se organiza el proyecto; comprende toda la información y el material disponible para alcanzar los objetivos planteados en el mismo. La gran variedad de contenidos posibles (entorno de la institución, colecciones, temas relacionados con ellas, etc.) hace necesario efectuar una selección en función de la especificidad y orientación del proyecto.

Para transmitir los contenidos, se llevan a cabo actividades que facilitan la consecución de los objetivos del proyecto. Estas actividades pueden adoptar distintos formatos: visitas guiadas, visitas autónomas con material didáctico, visitas-taller, taller de artista, visita dramatizada o experiencial, conciertos, actividades escénicas o proyecciones vinculadas al museo, congresos, seminarios, conferencias, exposiciones temporales, etc.



Exposición temporal *Eduard Steichen*. Museo del Traje. CIPE (Madrid)

## 2.4. Metodología

Es el conjunto de procedimientos y protocolos que se van a seguir para el desarrollo de las actividades. En función de los contenidos y el formato de las mismas, se puede elegir un tipo de metodología u otra. En el contexto del museo, la metodología suele ir asociada a un tipo de aprendizaje voluntario, intrínseco, no lineal ni estructurado y continuo. En él tiene especial importancia la curiosidad, la exploración, la manipulación, la imaginación, la emoción y la interacción social.

## 2.5. Recursos necesarios

Son los medios que permiten el desarrollo del proyecto. El documento de planificación debe recoger los siguientes:

### 2.5.1. Recursos humanos

Se definirá, en primer lugar, el equipo de producción que es el que concibe, planifica, produce y controla la ejecución de la actividad. En segundo lugar, se recogerá la persona o personas que ejecutan directamente la actividad. Cada actividad lleva aparejado uno o varios perfiles concretos de profesional con una formación adecuada. El perfil más común es el del mediador, educador o monitor; en este caso, además de su propia formación genérica, será necesaria para cada actividad una formación específica en función de los contenidos. Es imprescindible que esta formación se incluya en la planificación, y en tanto en cuanto los contenidos de los proyectos estén vinculados al museo, él será el responsable de la formación específica de los mediadores, especialmente si estos pertenecen a empresas contratadas para este fin.

### 2.5.2. Recursos materiales

Se refiere a los equipamientos, suministros y materiales necesarios para el desarrollo de cada tipo de actividad: desde equipos informáticos y audiovisuales a elementos museográficos, pasando por material escolar, folletos informativos, identificaciones del personal o guiones impresos para visitas.

### 2.5.3. Recursos económicos

Se refiere a los gastos que se van a ocasionar durante el proyecto (recursos humanos y materiales, gastos de gestión, imprevistos, etc.) y también a los ingresos (aportaciones de la institución, aportaciones de los usuarios, subvenciones, ayudas y financiación externa). Ambos se equilibrarán en un presupuesto que será lo más detallado posible.

## 2.6. Organización espacio-temporal

Se refiere, por un lado, a la selección y preparación del lugar o los lugares concretos en los que se va a desarrollar el proyecto, y por otro a la previsión de los plazos que el desarrollo del proyecto completo requiere.

La selección y preparación de los espacios necesarios para la realización del proyecto deberá preverse en función de condicionantes como el aforo requerido, las necesidades técnicas o de servicios que deben tener disponibles (equipamientos audiovisuales o escénicos, espacios de almacenamiento, mobiliario, agua corriente...), las circulaciones o conexión con

otras zonas del museo y su uso simultáneo para otras actividades de la institución que puedan ocuparlo.

Por otro lado, se debe incluir un calendario de trabajo en el que se especifiquen las fechas de inicio y fin de cada una de las tareas y actividades que conforman el proyecto. Es importante que este calendario se represente de manera gráfica para una fácil visualización (por ejemplo en forma de cronograma). En el caso de contratos con empresas externas para la realización de actividades culturales, es necesario tener en cuenta los plazos de contratación ya que, si no hay continuidad entre los distintos contratos, ello puede afectar a la regularidad de la fase de ejecución de los proyectos.

Otro aspecto fundamental a tener en cuenta en la organización temporal son todas las acciones que tienen que ver con la comunicación, ya que cada una de ellas tiene unos tiempos concretos que deben respetarse e incluirse en el cronograma.

## 2.7. Comunicación

Se deberán prever las actuaciones y materiales o productos orientados a dar a conocer a distintos públicos el proyecto o actividad. En relación a estos públicos, habrá que tener en cuenta:

- Actuaciones de comunicación externa dirigida a los destinatarios directos del proyecto, colaboradores externos, patrocinadores, otras instituciones, etc. que se concretan en medios fundamentales como son la *newsletter* y la página web del museo, las relaciones con los medios de comunicación y las redes sociales.



Museo Nacional de Arte Romano (Mérida)



Dramatización del *Quijote*. Museo Casa de Cervantes (Valladolid)

- Actuaciones de comunicación interna que se planificarán por parte del Departamento de Difusión junto con los departamentos implicados en el proyecto, además del equipo de mantenimiento y limpieza y el personal de atención al visitante.

## 2.8. Planificación de la evaluación

La evaluación debe ser diseñada de antemano, es decir, debe planificarse antes de realizar las actividades. Su diseño debe:

- a) Especificar los objetivos de la evaluación.
- b) Determinar los recursos disponibles para llevarla a cabo.
- c) Concretar qué tipo de resultado se espera de la evaluación.
- d) Determinar los tipos de evaluación a realizar y sus momentos.
- e) Diseñar el procedimiento de evaluación.

En esta guía se relacionan todas las fases que idealmente debe desarrollar la evaluación de proyectos educativos y culturales, pero la evaluación concreta que se realice en cada caso tendrá que adaptarse a la realidad de cada museo en lo relativo a sus recursos disponibles, tanto humanos, como materiales y económicos, así como a la conveniencia e intereses de la organización en cada momento.

En función del momento y propósito con que se realiza, la evaluación puede ser evaluación previa (que se realiza antes de poner en marcha la intervención principal del proyecto), evaluación formativa o de proceso (que se lleva a cabo inmediatamente antes o durante la realización de las actividades para evaluar su implementación y realizar un segui-

miento que permita corregir posibles problemas o desviaciones) y la evaluación sumativa (que se lleva a cabo una vez que se han puesto en marcha las principales actividades del proyecto y que pretende determinar cómo ha sido su funcionamiento final). Se podrán planificar igualmente otro tipo de evaluaciones, vinculadas a los diferentes objetivos marcados (económica, de impacto en medios de comunicación, etc.).

### 2.8.1. Evaluación previa en la fase de planificación

Conocer mediante técnicas simples como entrevistas, cuestionarios, etc., determinados aspectos de los destinatarios de la actividad (conocimientos, habilidades, emociones, actitudes y valores), permitirá ajustar los objetivos finales del proyecto y recoger datos que ayuden en el diseño de las actividades a realizar, mediante un proceso participativo. Estos datos pueden ser, además, comparados con los resultados obtenidos después de haber realizado la actividad, funcionando así como medida previa que permite demostrar la efectividad de la actividad realizada.

### 2.8.2. Evaluación formativa en la fase de planificación

Convendrá evaluar el funcionamiento de la actividad antes de implementarla utilizando procedimientos e instrumentos congruentes con los objetivos y la metodología utilizada. El objetivo de este tipo de evaluación será recoger datos concretos que permitan mejorar la actividad, por lo que es frecuente presentar distintos formatos de los dispositivos, objetos o material a evaluar, y comprobar cuál funciona mejor. Para ello, la observación sistemática combinada con entrevistas o cuestionarios, suele ser la mejor opción. En función de los resultados, la actividad se considerará lista para implementarse o deberá corregirse en lo que se decida.

[Ir al índice](#)

[Consultar recomendaciones](#)



Museo Sorolla (Madrid)



Taller para familias. Museo Nacional de Antropología (Madrid)

### 3. Ejecución del proyecto

Es en esta fase en la que, a través de las actividades propuestas, podemos lograr la consecución de los objetivos siguiendo la estructura establecida y utilizando los recursos planificados. Antes de la ejecución de cada actividad, es necesario comprobar que todos los recursos materiales están preparados, el personal informado, los espacios disponibles, etc. La implementación de cada actividad se realizará atendiendo a las características específicas de la misma. Sin embargo, es conveniente que todas ellas comiencen con una acogida que permita que el público se sienta cómodo, y terminen con una despedida que cierre adecuadamente la actividad.

También es muy importante que durante la ejecución de las actividades estas se documenten gráficamente (fotos, vídeo, etc.) de modo que permitan tener constatación de la actividad de cara al archivo, para lo cual se deben prever los correspondientes consentimientos y permisos, según establecen los códigos éticos y la legislación vigente.

#### 3.1. Evaluación de la implementación de las actividades

Una vez que las actividades se ponen en marcha, es necesario evaluar su implementación. Se trata de recoger información sobre cómo se aplican las actividades para comprobar si se están realizando conforme a lo diseñado. Los datos obtenidos en la evaluación pueden sugerir un estudio correctivo con el objetivo de identificar aquellos aspectos susceptibles de mejora para poder llevar a cabo los cambios oportunos en las primeras presentaciones

de la actividad. Es conveniente tener una cierta flexibilidad si los resultados que se van obteniendo a partir de la evaluación de la implementación aconsejan hacer modificaciones sobre el plan inicial que no estaban previstas.

### 3.2. Evaluación sumativa

La evaluación sumativa se lleva a cabo una vez que se han puesto en marcha las principales actividades del proyecto y se pretende determinar cómo ha sido su funcionamiento final. Su propósito es, entre otros, comprobar la consecución de los objetivos propuestos (evaluación de resultados). Para ello, deben recogerse los datos pertinentes durante la implementación de las actividades utilizando los procedimientos establecidos de antemano en la fase de planificación.



Exposición sobre fotografía estereoscópica. Museo Nacional de Artes Decorativas (Madrid)

La evaluación sumativa debe tener en cuenta, también, los datos obtenidos en las evaluaciones previas y formativas realizadas, que pueden contribuir a aportar datos relevantes para la evaluación final de la actividad.

La evaluación sumativa puede incluir una evaluación de impacto que valore los efectos del programa de actividades sobre la comunidad que lo recibe y debe ser planificada cuidadosamente desde el inicio del proyecto y no con posterioridad a la realización de las actividades.

[Ir al índice](#)

[Consultar recomendaciones](#)

## 4. Valoración final

### 4.1. Organización de los resultados de la evaluación

Los datos recogidos durante la realización de la actividad deben ser ordenados, analizados e interpretados en función de los objetivos propuestos.



Museo Lázaro Galdiano (Madrid)

Es de interés valorar los aspectos o elementos de la actividad que deben o no usarse en futuras programaciones, comparar los resultados de unas actividades con otras similares o identificar efectos (positivos y negativos) no previstos y que no formaban parte de los objetivos iniciales.

#### 4.2. Archivo de materiales y elaboración de informes de resultados

Conviene guardar los documentos de planificación diseñados para la puesta en marcha de la actividad, junto con el material utilizado, además de todo el material audiovisual generado y apariciones en medios, si los hubiera. Serán necesarios para elaborar el o los informes sobre el desarrollo de la actividad y los resultados de su evaluación.

#### 4.3. Valoración crítica y recomendaciones futuras

En función de los resultados, se deberán obtener conclusiones sobre los aspectos positivos y negativos de cada proyecto. Es conveniente que estas conclusiones se pongan por escrito para que sean de utilidad en la planificación de futuros proyectos.

[Ir al índice](#)

[Consultar recomendaciones](#)



Visita teatralizada *Elisa y las cosas pequeñas*. Museo Nacional del Romanticismo (Madrid)

## Recomendaciones

### Concepción del proyecto

- ❖ El museo se ajustará en mayor medida a los fines sociales que tenga encomendados si procura escoger a los destinatarios de sus proyectos en base a necesidades sociales previamente detectadas. En ese sentido, se debe tener en cuenta, como criterio importante al emprender un proyecto, la intensidad de la transformación que se espera obtener en el colectivo participante, y no solo el número global de usuarios del mismo.
- ❖ Uno de los aspectos a valorar a la hora de iniciar un proyecto cultural es la relevancia social del mismo para la comunidad local, es decir, el impacto o beneficio sobre el entorno inmediato de la institución. El que un museo tenga un alcance nacional o internacional no debería imponer limitaciones para plantear actuaciones a nivel local, ya que estas refuerzan vínculos con la comunidad en que se inserta el museo y contribuyen a su reconocimiento y apropiación y, en definitiva, a su sostenibilidad social.
- ❖ El museo debe tener en cuenta sus medios humanos y económicos y la capacidad técnica en su ámbito de conocimiento a la hora de plantear y abordar un proyecto, ya que la magnitud de este debe ser proporcional a la medida de los recursos, para no sobrepasar sus propias capacidades.
- ❖ En el aspecto económico, se debe fomentar la transparencia y las actitudes de rendición de cuentas, partiendo de criterios y argumentos que fortalezcan la puesta en marcha del proyecto y faciliten la utilización posterior de los resultados del mismo.



Altar de muertos. Museo de América (Madrid)

- ❖ Los criterios de sostenibilidad y eficiencia tendrán que guiar necesariamente la planificación de un proyecto, deberán tenerse presentes de modo permanente. Para valorar la eficaz distribución de los recursos y la ejecución del presupuesto tal y como se presentó inicialmente, deberán implantarse parámetros fácilmente medibles.
- ❖ La programación educativa y cultural de un museo debe responder, en cuanto a sus contenidos y formatos, a las características, fines, discursos y colecciones de la institución. Para ajustarse a este principio, es importante que la programación y diseño de las actividades dependan directamente del personal adscrito al centro. En los casos en que la ejecución de estas funciones se adscriba a agentes externos al museo, este debe en cualquier caso responsabilizarse del seguimiento y control de las actividades, garantizando la pertinencia de sus contenidos y la calidad de su ejecución.
- ❖ En el marco de las políticas culturales y educativas del museo, y partiendo de que este es la institución responsable de la transmisión de las colecciones y la difusión del conocimiento que generan, se deberán establecer objetivos y metodologías de trabajo compartidos y consensuados por todos los participantes. Es recomendable que el departamento de educación o difusión conciba la planificación y diseño de las actividades que se realicen junto con agentes externos al museo como un trabajo colaborativo entre ambos, que permita adaptar las propuestas externas a las características específicas del museo.
- ❖ La evaluación debe cumplir una serie de requisitos para que pueda ser considerada una buena práctica (AEVAL, 2010): debe aplicarse en todas las fases del ciclo de intervención, ya que persigue el entendimiento integral de las intervenciones, debe seguir una metodología científica; debe incluir juicios de valor y recomendaciones; debe servir para la mejora de las acciones y el diseño de acciones futuras; y debe tener un carácter pluralista y participativo, ya que implica la participación democrática, y su fin último es servir a la sociedad.
- ❖ La evaluación no es algo a realizar después de llevar a cabo un proyecto, sino que debe integrarse con el propio proceso de realización del mismo. La evaluación se convierte, de esta forma, en uno de los ejes centrales del proyecto, pues dirige las tareas a realizar en cada una de sus fases. Cuanto más imbricada esté la evaluación a lo largo de todas las fases de un proyecto, más utilidad tendrá.

[Volver](#)

## Planificación y producción

- ❖ Para conseguir una creciente adecuación de la oferta a la demanda y potenciar la creación colaborativa de productos culturales, incrementando la expresión ciudadana en la configuración de esa oferta, es conveniente implicar a los destinatarios en el proyecto. Para ello es necesario definir en qué momentos del proceso, con qué objeto y mediante qué herramientas se va a incorporar a la ciudadanía (individuos, grupos, colectivos, representantes...) a la planificación, diseño, ejecución o evaluación del proyecto.
- ❖ Los objetivos generales de los proyectos deben enmarcarse dentro de las propias metas, objetivos generales o líneas estratégicas de la institución, que se encuentran sintetizados en su misión y desarrollados en sus respectivos documentos de planificación (plan estratégico, plan director...).



Sala del Apostolado. Museo del Greco (Toledo)

- ❖ Teniendo en cuenta la responsabilidad que tienen los museos hacia la ciudadanía como instituciones de referencia no solo en el ámbito cultural, es recomendable que los objetivos generales sigan ciertas líneas de actuación que los sitúen como instituciones socialmente comprometidas: favorecer la inclusión y la cohesión social; propiciar el diálogo intercultural; contribuir al desarrollo personal y social de los ciudadanos; facilitar la participación ciudadana en los proyectos culturales y ser instituciones sostenibles.
- ❖ Se recomienda hacer partícipes a todas las personas del museo implicadas en el desarrollo de la actividad de la formulación de objetivos y de cada uno de los aspectos definidos en la fase de planificación.
- ❖ Si se programan actividades de tipo científico en colaboración con otras instituciones, es recomendable que el museo tome parte activa en la preparación y supervisión de los contenidos, elaboración de los programas e incluso, si es posible, que aporte ponentes.
- ❖ En relación a las actividades de tipo escénico, su programación se considera ajustada a las buenas prácticas siempre que las temáticas, repertorio, puesta en escena, etc., se ajusten a los fines del museo, a sus contenidos y a contextos históricos, artísticos o técnicos de las piezas que custodia. Se considera preferible ofrecer espectáculos de producción propia, en los que la mencionada vinculación con los objetivos y el perfil cultural, científico o artístico de la institución se tengan presentes desde la génesis del proyecto.
- ❖ El museo debe cuidar muy especialmente la propia calidad profesional de los intérpretes implicados en cada propuesta. La selección de un mediador para una actividad

concreta estará fundamentada en su formación previa y específica, no solo por su conocimiento sobre el tema a tratar, sino también por su dominio de la parte práctica de ese conocimiento (técnicas artesanales, experimentos, artes escénicas, interpretación musical, etc.), además de tener las habilidades comunicativas necesarias.

- ❖ La calidad final de una actividad depende muy directamente de la preparación que los educadores o mediadores hayan recibido por parte del museo antes de llevarla a la práctica con el público. La formación del educador constituye por lo tanto un aspecto de excepcional importancia dentro de la fase de planificación de la actividad, y debe estar contemplada y organizada de manera específica.



Jardines del Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (Madrid)

Se recomienda, a este respecto, favorecer el contacto directo del educador con las fuentes informativas o personas que han desarrollado el contenido sobre el que versará la actividad (el comisario de una exposición, por ejemplo); propiciar el encuentro entre los diversos mediadores que se harán cargo de la actividad, con el fin de intercambiar conocimientos o consultas y de aunar criterios respecto a la transmisión del contenido al público; fomentar el papel del propio educador como generador de contenidos, y desarrollar una o varias sesiones de prueba o ensayo que permitan detectar deficiencias en la formación antes de ejecutar la actividad con el público.

- ❖ Se recomienda la aplicación de los principios del diseño universal a todas las actividades, servicios, productos o comunicaciones generados por los proyectos. Ello será garantía de una mayor accesibilidad, participación y sostenibilidad de los mismos.
- ❖ El museo se suele considerar un medio de educación no formal, que requiere un tipo de evaluación radicalmente distinta de la que se utiliza en los medios formales como la escuela. De esta forma, la evaluación debe centrarse en aquellas variables que son resultado final de los objetivos propuestos, es decir, debe priorizarse el desarrollo de las destrezas, el cambio de actitudes y valores y la consecución de comportamientos que impliquen curiosidad, motivación y disfrute, por encima del alcance de objetivos exclusivamente de conocimiento.
- ❖ Las técnicas de evaluación deben seleccionarse en función del tipo de información a evaluar en cada caso, de lo que se hará con ella y de los medios de los que se disponga (económicos, recursos materiales, tiempo e incluso habilidades y experiencia). Las técnicas deben seleccionarse de modo que maximicen los resultados usando un mínimo de recursos, ya que es habitual que estos últimos sean limitados.
- ❖ Además de las técnicas de evaluación más tradicionales como entrevistas, cuestionarios o la observación, pueden ser muy útiles la observación participante, la observación de productos del comportamiento o la evaluación a través de registros, narrativas y diarios. No debe olvidarse, además, la necesidad de utilizar distintos métodos (y técnicas por tanto) para la evaluación de cada variable y estudiar la convergencia o divergencia de la información, si se quiere mantener un cierto poder de generalización. De esta forma, las entrevistas son complementarias de la observación y viceversa.

[Volver](#)

## Ejecución del proyecto

- ❖ Es conveniente que durante las actividades extraordinarias (normalmente más complejas que las habituales) esté presente una persona del museo que actúe como coordinador de la misma. Esta persona estará al tanto de la organización, podrá dar solución a los imprevistos que sucedan, tendrá en cuenta que se cumplan los horarios, etc. Para solucionar cualquier imprevisto de tipo técnico, es necesario contar con el personal adecuado (técnicos de imagen y sonido, electricistas, etc.).
- ❖ El museo debe ser especialmente escrupuloso con el uso que hace de los datos personales de los visitantes implicados en el proyecto, ajustándose a la normativa vigente

en materia de protección de datos personales. En el caso de que se inscriba un grupo de usuarios a una actividad determinada, es recomendable que sus datos identificativos estén controlados solo por personal del museo y se destruyan una vez que finalice la actividad.

[Volver](#)

## Valoración final

- ❖ Los informes deben realizarse teniendo en cuenta quiénes van a ser sus destinatarios (el propio museo, los técnicos de gestión, un artículo de divulgación, un congreso, etc.), de esta forma se maximizará su utilización por los agentes implicados.
- ❖ En un informe de evaluación se recomienda el siguiente esquema de organización de la información: introducción, resumen inicial, metodología (incluyendo técnicas de recogida de información utilizadas), resultados obtenidos (características de los participantes, datos sobre su comportamiento durante la actividad y resultados cuantitativos y cualitativos obtenidos a través de las técnicas de evaluación), conclusiones y recomendaciones.
- ❖ Los informes de evaluación deben tener en cuenta a los no usuarios del proyecto, incluyendo análisis de las razones que, en su caso, pueden haber motivado su falta de interés en el mismo. Un entendimiento más profundo de estas razones puede permitir adaptar las estrategias para atraer a este sector de público.

[Volver](#)

## Bibliografía

- AEVAL (2009): Guía de evaluación: Modelo EVAM. Modelo de evaluación, aprendizaje y mejora. Madrid: AEVAL.
- (2010): Fundamentos de evaluación de políticas públicas. Madrid: Agencia Estatal de Evaluación de las Políticas Públicas y la Calidad de los Servicios.
- ALVIRA, FRANCISCO (2002): Metodología de la evaluación de programas. Madrid: CIS.
- AMERICAN ASSOCIATION OF MUSEUMS (1992): Excellence and Equity. Education and the Public Dimension of Museums. Washington, D. C.: AAM.
- ASSOCIACIÓ DE PROFESSIONALS DE LA GESTIÓ CULTURAL DE CATALUNYA (2011): Guía de buenas prácticas de la gestión cultural. Barcelona: APGCC. Disponible en: <http://www.gestorcultural.org/images/noticies/noticia1690060171.pdf>
- BURNHAM, Rika, y ELLIOTT, Kai-Kee (2011): Teaching in the art museum: interpretation as experience. Los Angeles: J. Paul Getty Museum.
- CALAF, ROSER; FONTAL, Olaia, y VALLE, Rosa (2007): Museos de Arte y Educación. Construir patrimonios desde la diversidad. Gijón: Trea.
- DAIGNAULT, Lucie (2011): L'évaluation muséale. Savoirs et savoir-faire. Québec: Presses de l'Université du Québec.
- FALK, John H., y DIERKIN, Lynn D. (2002): Lessons without limit: how free-choice learning is transforming education. California: Walnut Creek, AltaMira Press.
- FOSTER, Harriet (2008): Evaluation toolkit for museum practitioners. East of England Museum Hub. Disponible en: [http://sharemuseumseast.org.uk/shares/resource\\_34.pdf](http://sharemuseumseast.org.uk/shares/resource_34.pdf)
- GOBIERNO DE NAVARRA (2013): Guía general para el diseño y planificación de una intervención pública. Disponible en: <http://www.navarra.es/NR/rdonlyres/FCAF7AA8-8B86-4FA4-AA39-AB64307AD0B9/0/GuiaGeneraldeDiseñoPlanificacIondeunaIP.pdf>
- HEIN, George E. (1998): Learning in the Museum. Londres: Ed. Routledge.
- HOOPER-GREENHILL, Eilean (2007): Museums and Education Purpose, Pedagogy, Performance. Londres: Ed. Routledge.
- HUERTA, Ricard, y DE LA CALLE, Romà (2007): Espacios estimulantes. Museos y educación artística. Valencia: PUV.
- (2008): Mentes sensibles. Investigar en educación y museos. Valencia: PUV.
- O'NEILL, Marie-Clarté, y DUFRESNE-TASSÉ, Colette (2011): "Best practice" Education and cultural action programmes Analyzing a program. ICOM-CECA. Disponible en: <http://network.icom.museum/ceca/publications/best-practice/>

Página web del Museums, libraries and Archives Council:

<http://www.inspiringlearningforall.gov.uk/>. En el apartado *Download* hay varios documentos interesantes.

PÉREZ SANTOS, Eloísa (2000): Estudios de público en museos: metodología y aplicaciones. Gijón: Trea.

RESEARCH CENTRE FOR MUSEUMS AND GALLERIES (RCMG) (2003): Measuring the Outcomes and Impact of Learning in Museums, Archives and Libraries. Research Project End of Project Paper. Department of Museums Studies. University of Leicester. Disponible en: <https://www2.le.ac.uk/departments/museumstudies/rcmg/projects/lirp-1-2/LIRP%20end%20of%20project%20paper.pdf>

ROBERTS, Lisa (1997): From knowledge to narrative. Educators and the changing museum. Washington and London: Smithsonian Institution Press.

ROSELLÓ I CEREZUELA, David (2007): Diseño y evaluación de proyectos culturales. Barcelona: Ariel.

SHADISH, William; NEWMAN, Dianna; SCHEIRER, Mary Ann, y WYE, Christopher (2004): Guiding Principles for Evaluators: A Report from the American Evaluation Association (AEA). Disponible en: <http://www.eval.org>

SIMON, Nina (2010): The participatory Museum. Santa Cruz, California: Ed. Museum 2.0. Disponible en: <http://www.participatorymuseum.org/preface/>

VISITOR STUDIES ASSOCIATION (2008): Evaluator Competencies for Professional Development. Informal Science Education Program of the National Science Foundation. Disponible en: <http://visitorstudies.org/professional-development>

[Volver al índice](#)



GOBIERNO  
DE ESPAÑA

MINISTERIO  
DE EDUCACIÓN, CULTURA  
Y DEPORTE