

Creating Experiences in Creative and Cultural Industries: The Impact of Museums as Epicenters of Innovation

Rita Cecilia De La Hoz Del Villar, PhD¹ <https://orcid.org/0000-0002-6460-225X>, Jaider Manuel Vega Jurado, PhD² <https://orcid.org/0000-0001-9995-643X>, Jorge, L. Del Rio-Cortina, PhD³ <http://orcid.org/0000-0001-5950-8552>, Jhorquis Machado-Licona, Mg⁴ <https://orcid.org/0000-0002-6987-7658>

^{1,3,4}Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. ²Universidad del Norte, Colombia. ¹rdelahoz@utb.edu.co; ²jaiderv@uninorte.edu.co; ³jdelrio@utb.edu.co; ⁴jmachado@utb.edu.co

Abstract— Academic interest in the Creative and Cultural Industries has been on the rise in recent years. A subsector that plays an important role within this sector is that museums for their high heritage and cultural value and their contribution to tourism. In order to understand how innovation is conceived in museum institutions, this article proposes to deepen through a bibliographic and qualitative analysis, to know the conceptions of innovation, in what they innovate, and for what museums innovate. The qualitative results of these analyses reveal the level of importance of innovation for the introduction of new or improved products or methodologies with a high degree of novelty and specificity in the experience. From the findings are derived the main theoretical and practical contributions that museums can implement to improve their capabilities and achieve better results.

Keywords-- Creative and cultural industries, innovation of experiences, museums, innovation.

Creación de Experiencias en Industrias Creativas y Culturales: El Impacto de los Museos como Epicentros de Innovación

Creating Experiences in Creative and Cultural Industries: The Impact of Museums as Epicenters of Innovation

Rita Cecilia De La Hoz Del Villar, PhD¹ <https://orcid.org/0000-0002-6460-225X>, Jaider Manuel Vega Jurado, PhD² <https://orcid.org/0000-0001-9995-643X>, Jorge, L. Del Rio-Cortina, PhD³ <http://orcid.org/0000-0001-5950-8552>, Jhorquis Machado-Licona, Mg⁴ <https://orcid.org/0000-0002-6987-7658>
^{1,3,4}Universidad Tecnológica de Bolívar, Colombia. ²Universidad del Norte, Colombia. ¹rdelahoz@utb.edu.co; ²jjaiderv@uninorte.edu.co; ³jdellrio@utb.edu.co; ⁴jmachado@utb.edu.co

Resumen— El interés académico en las Industrias Creativas y Culturales ha venido en aumento en los últimos años. Un subsector que juega un papel relevante dentro de este es el de los museos por su alto valor patrimonial y cultural y su contribución al turismo. Con el propósito de entender cómo se concibe la innovación en las instituciones museales, se propone con este artículo, profundizar a través de un análisis bibliográfico y cualitativo, conocer las concepciones de innovación, en qué innovan y para qué innovan los museos. Los resultados del análisis revelan el nivel de importancia que tiene la innovación para la introducción de productos o metodologías nuevas o mejorados con alto grado de novedad y especificidad en la experiencia. De los hallazgos se derivan las principales contribuciones teóricas y prácticas que los museos pueden implementar para mejorar sus capacidades y lograr mejores resultados.

Palabras clave-- Industrias creativas y culturales, innovación de experiencias, museos, innovación.

Abstract— Academic interest in the Creative and Cultural Industries has been on the rise in recent years. A subsector that plays an important role within this sector is that museums for their high heritage and cultural value and their contribution to tourism. In order to understand how innovation is conceived in museum institutions, this article proposes to deepen through a bibliographic and qualitative analysis, to know the conceptions of innovation, in what they innovate, and for what museums innovate. The qualitative results of these analyses reveal the level of importance of innovation for the introduction of new or improved products or methodologies with a high degree of novelty and specificity in the experience. From the findings are derived the main theoretical and practical contributions that museums can implement to improve their capabilities and achieve better results.

Keywords-- Creative and cultural industries, innovation of experiences, museums, innovation.

I. INTRODUCCIÓN

La innovación se ha constituido en uno de los principales objetivos estratégicos a nivel mundial. Es considerada una variable importante que muchos países están empleando para medir su grado de desarrollo, crecimiento y desempeño de sus sectores económicos. En las empresas también es una medida para identificar la capacidad que tienen para desarrollar nuevos productos, servicios o experiencias siendo este un factor clave de éxito para las organizaciones tanto productivas como de servicio porque les permite mantenerse a la vanguardia de su sector, generar nuevas oportunidades de negocio y ofrecer productos y servicios de valor añadido a sus clientes. Las empresas que no innovan se ven superadas por la competencia y tienen más dificultades para mantenerse en el mercado. La innovación es, por tanto, una variable estratégica clave que todas las empresas deberían tener en cuenta.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), la innovación es “el proceso mediante el cual se generan y aplican nuevas ideas y soluciones para mejorar el desempeño de una organización y, en última instancia, la calidad de vida de sus habitantes”. La innovación puede ser de varios tipos; de producto, proceso, organizacional y de mercadotecnia, pero a menudo se clasifica en dos categorías principales: la innovación incremental y la innovación radical. La innovación incremental se refiere a pequeños cambios o mejoras en un producto o proceso existente. La innovación radical se refiere a un cambio significativo que resulta en un producto o proceso totalmente nuevo.

En la literatura se pueden encontrar diversos estudios que analizan la innovación y sus patrones, la mayor parte de esta se concentra en empresas

manufactureras o empresas de servicios, pero poca exploración en organizaciones relacionadas con el patrimonio cultural como los museos. Algunos avances en esta materia abordan aspectos como: el resultado innovador en organizaciones culturales [1][2], los efectos de los fondos de gobiernos sobre la innovación en organizaciones culturales [3], las redes de conocimiento de la alta dirección sobre la innovación [4], el impacto de actividades culturales en la innovación de otros sectores y otros referentes [5] que vienen de subsectores que tienen un componente tecnológico fuerte, como ocurre, por ejemplo, con la industria de software y videojuegos [6]. En general, estos autores coinciden en el papel fundamental que tiene la innovación para el desarrollo organizacional.

En un sentido práctico, las organizaciones museales están enfrentándose a una serie de problemas y retos que deben superar para mantenerse relevantes para las audiencias actuales. También están enfrentando una mayor competencia por los recursos, ya que otros sectores de entretenimiento o entornos están luchando por la atención y el dinero del público. En general, estas instituciones luchan para mantenerse al día con la evolución de las tendencias, los cambios en el mercado y acordes con las exigencias de los visitantes.

La innovación en los museos puede ser una herramienta importante para afianzar o mejorar el posicionamiento y garantizar su sostenibilidad a futuro. Sin embargo, no es una panacea y no resolverá todos los problemas que enfrentan, pero sí puede ser una forma de mejorar y aumentar la relevancia de sus marcas, también puede ayudar a atraer nuevas audiencias, mejorar la experiencia de los visitantes y la eficiencia de sus procesos.

Por lo anterior, es evidente que aún existen muchos interrogantes por responder. Se necesita más investigación para comprender plenamente la dinámica innovadora en este sector, en primera instancia es fundamental conocer cómo los museos conciben la innovación. En concreto, aspectos relacionados con el entendimiento de la innovación, en qué innovan y para qué, son necesarios abordarlos para esclarecer el escaso entendimiento que se tiene de la innovación en este sector como lo evidencian diversos estudios previos. Este trabajo tiene como objetivo, Argumentar cómo los museos entienden y adoptan la innovación desde un análisis de la revisión bibliográfica y cualitativo.

Es así que se abordara la temática de la siguiente manera. En primera instancia, se llevará a cabo una revisión bibliográfica, dirigida a explorar y analizar la concepción de la innovación en el contexto museológico. Posteriormente, se procederá con la exposición detallada de la metodología empleada en la investigación. En la tercera sección, se presentarán y

discutirán los resultados obtenidos a partir de la aplicación rigurosa de la metodología previamente descrita. Este análisis será acompañado de interpretaciones fundamentadas y contextualizadas, contribuyendo así a la comprensión profunda de los hallazgos y sus implicaciones en el contexto de la innovación museológica. Finalmente, se cerrará el documento con una sección de conclusiones, donde se sintetizarán los descubrimientos más relevantes y se discutirán las implicaciones prácticas y teóricas de los resultados.

II. APARTADO TEORICO

En la literatura hay de manera generalizada una mayor diversidad de estudios relacionados con la innovación, estos ofrecen diversidad de concepciones, pero estudios relacionados puntualmente con innovación en museos son pocos. Este sector está tomando gran relevancia en la actualidad y la innovación es un elemento fundamental, pero el entendimiento existente con respecto a cómo se llevan a cabo los procesos de innovación proviene más que todo de la literatura de la industria manufacturera. Es por esto precisamente, que en este estudio se pretende ahondar y conocer que tanta diferencia o similitud puede haber entre este sector y otros con respecto a la concepción de innovación, porque dadas algunas características particulares que presentan los pocos estudios y partiendo de la naturaleza misma del sector, podrían llevar a pensar que pueden significar diferencias interesantes en cómo se entiende la innovación para los museos.

De manera general, mientras la innovación en la industria manufacturera se orienta a superar o derribar las creaciones anteriores y presentar al usuario productos o servicios nuevos o mejorados haciendo obsoletos los antecesores, los museos en cambio, harían innovación en muchos casos sobre elementos o artefactos obsoletos que se preservan, conservan y protegen. Los objetos que ya no se usan se requieren como insumos para crear servicios y experiencias con propósitos que permitan contar, enseñar, representar, sensibilizar y mostrar de una mejor forma la historia, tradiciones, cultura, etc. Por tanto, el objetivo de entender la concepción que los museos tienen de la innovación es importante porque no hay claridad de su significado en este contexto específico. Un estudio reciente evidenció que el entendimiento de la innovación y sus procesos en las actividades de los museos es aun extremadamente limitado. Estos autores, explican que una posible razón del vacío conceptual o escaso entendimiento puede deberse a que diversas actividades artísticas no están incluidas dentro de la clasificación de las actividades creativas y culturales de muchos países [7] .

En comparación a lo que sucede en la industria de manufactura, desde el ámbito académico, existe una amplia literatura y claridad de cómo se entiende la innovación. De manera general, en el manual de Oslo el cual es un referente importante para analizar la innovación. Allí se define la innovación como “un producto o proceso de negocio nuevo o mejorado (o combinación de los mismos) que difiere significativamente de los productos o procesos anteriores de la unidad y que ha sido puesto a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)” [8]. Este planteamiento, básicamente se ha desarrollado desde la innovación tecnológica. Recientemente han comenzado a destacarse o analizarse más innovaciones no tecnológicas como de organización o mercadotecnia.

En los museos es un tema que apenas se está trabajando. La naturaleza del servicio ha sido un tema que se ha abordado recientemente, razón por la cual algunos autores manifiestan que no está claro aún el concepto. Los estudios de referencia que ofrecen una definición aproximada de la innovación en los museos son pocos, dentro de estos se hallan los estudios, que define la innovación en los museos como la introducción de nuevos o mejorados productos con un alto grado de novedad, pero con una fuerte especificidad en la creación de experiencias, contenidos o productos con significado simbólico y creativo [5]. Estos productos, cuando se ponen en escena producen nuevas experiencias de usuario o percepciones sensoriales.

De acuerdo con lo anterior, se resalta que el peso del valor en la experiencia recae sobre el valor simbólico, es decir, sobre la importancia que representan estas experiencias a sus usuarios a partir de los signos, marcas o símbolos. La perspectiva del valor de Bordieu [9] ayuda a entender el valor de estos productos, servicios o experiencias desde 3 aristas; Valor de cambio: Cuánto se está dispuesto a pagar por el producto, servicio o experiencia; Valor de uso: Qué utilidad, beneficio o uso proporciona el producto, servicio o experiencia.; Valor simbólico: Está en la marca, signo o representación del objeto que caracteriza al producto, servicio o experiencia.

La experiencia es intangible y sobre esta se sentarán los valores de cambio y de uso. En cambio, cuando se trata de productos tangibles como es el caso de los productos resultantes de la industria tradicional manufacturera, por lo general el peso del valor recae sobre el uso y sobre esa base se establecerán los valores de cambio y los simbólicos. Esta notación es fundamental porque los productos, servicios o experiencias son resultados de algún proceso y como el eje de esta investigación gira en torno a la innovación en los museos, se espera que sean resultado

de un proceso de innovación, el cual va a depender la naturaleza de la actividad y por tanto esta puede ser de proceso, producto, organización o de mercadotecnia [8].

Estudios de diversos autores del contexto de los museos, han venido a lo largo de los últimos años revelando en sus hallazgos diversas tipologías. Siguiendo un orden cronológico, el estudio desarrollado por los autores Miles y Green [10], hallaron innovaciones específicas que afectan al sector de artes y patrimonio. Como se explicó anteriormente los museos hacen parte de este sector. Las innovaciones en las actividades de este sector se categorizaron en cinco ámbitos: Entidad (organización), producción y preproducción (proceso), producto, comunicaciones (mercadotecnia) y experiencias de usuario, este último sería otro tipo de innovación no contemplado en las concepciones desarrollada por la OCDE [8] . A partir de la interacción de estos ámbitos de innovación ubicaron 15 espacios de innovación.

Tomando en consideración los cinco ámbitos mencionados anteriormente se puede identificar las interacciones existentes entre estos como sigue:

La entidad corresponde a la organización o institución museal, el ámbito de preproducción y producción corresponde a la organización de los procesos productivos, el producto hace referencia al producto cultural que carga el significado, contenido o información cultural, la comunicación tiene que ver con la relación entre proveedores, consumidores y colaboradores, este ámbito se comporta dependiendo de la posición que la organización ocupe en la cadena de valor y por último el ámbito de experiencia de usuario se enfoca en los modos de interacción que el usuario puede tener con el producto.

De la intersección entre los 5 ámbitos planteados [10] se evidenciaron 15 orientaciones posibles para la innovación:

1. Administración general y gestión financiera. Hace alusión a la necesidad de que los procesos vinculados al desarrollo de la actividad cuenten con métodos sistematizados orientados a la calidad del dato y el control en el desempeño de las funciones.
2. Modelo de negocio. Se entiende como la experiencia de contenido cultural se relaciona con el producto y/o servicio, la funcionalidad, la fiabilidad, calidad, precios entre otros.
3. Cadena de valor. En este sentido se refiere a la participación de la tecnología dentro de los procesos creativos que son desarrollados por la organización.

4. Comunicaciones con los grupos de interés. Se refiere a la gestión que involucra aspectos como las comunicaciones, administrativos, marketing y procesos financieros, respecto a las relaciones con actores externos a la organización.
5. Comunicaciones internas, gestión de RRHH y organización. Hace alusión a la capacidad de la organización de mejorar la comunicación por medio de la tecnología en sus áreas funcionales.
6. Procesos de diseño, de producción interno y prototipado. Las cuales indican los requerimientos del producto en cuanto a diseño, ensayo, prototipo y las practicas que incluyen estos procesos.
7. Modelo en las transacciones. En el sentido de sistematizar y presentar la diversidad de canales a través de los cuales se puede hacer la adquisición de los bienes y servicios.
8. Comercialización y gestión de relaciones con usuarios. Plantea la posibilidad de incorporar procesos nuevos para interactuar con los usuarios y los métodos necesarios para lograrlo.
9. Contenido del producto. Se refiere a la presentación del contenido al público y las experiencias asociadas a este.
10. Interpretación y procesos de producción. Este aspecto pretende la mejora en los elementos asociados a la producción y consumo de los servicios ofertados.
11. Formato del producto. Se refiere a la renovación de la presentación de los productos y servicios al interior de las industrias creativas, incluyendo, NFT y otros Productos digitales.
12. Experiencia en la entrega de productos. Implican los canales por los que llegan los productos y servicios a los consumidores. Por ejemplo, las exhibiciones móviles e itinerantes.
13. Interfaz del usuario con el producto. Hace referencia a la relación entre el consumidor y el producto e incluye medios físicos y/o virtuales.
14. Interacciones con el usuario. Estas se refieren la participación de los consumidores al interior del desarrollo de los productos y servicios en la industria creativa planteando sus opiniones, experiencias y apreciaciones que al final redundan en la identificación y asimilación de estas en el producto y/o servicio final.
15. Medios y capacidades del usuario. Este aspecto se encuentra vinculado con las

capacidades y habilidades del usuario para sacar el máximo provecho a las experiencias, por ejemplo, uso de Smartphones como alternativa para hacer un recorrido a través de una app, información complementaria de objetos a través de realidad aumentada.

A partir de este estudio, los autores, recomiendan considerar estos ámbitos en las investigaciones de innovación relacionadas con el sector porque en sus hallazgos encontraron que una buena parte de las innovaciones de este sector está oculta y no logra quedar registrada en los indicadores de las encuestas tradicionales de innovación.

Posteriormente, los autores Bakhshi y Throsby [11] en otro contexto, identificaron cuatro aspectos en la que los museos innovan y que podrían ser considerados tipos de innovación:

- Innovación en extender el alcance de la audiencia
- Innovación en el desarrollo de formas artísticas
- Innovación en la creación de valor
- Innovación en la gestión del negocio.

Estas tipologías, aunque se mencionan con otras palabras, de alguna manera son coherentes y vienen guardando relación con las tipologías generales establecidas por la OCDE y con las halladas en los estudios de Miles y Green [8] [10]. De igual modo, también vienen ampliando el conocimiento visibilizando nuevos elementos que han emergido en tales investigaciones. Estableciendo una relación entre las categorías de la OCDE con las tipologías halladas por Bakhshi y Throsby [11] podría decirse que los museos innovan en el marketing a través de la comunicación para extender el alcance de la audiencia, el desarrollo de nuevas formas artísticas podría entenderse como una innovación de producto, innovan en la gestión del negocio podría ser de organización y un aspecto nuevo que sería la innovación en la creación de valor por lo que le aportan a los usuarios.

Las tipologías de Bakhshi y Throsby [11] fueron corroborados posteriormente en los estudios en innovación tecnológica en museos, adelantados por Camarero y otros [6] en el mismo contexto europeo. Efectivamente encontraron que, los museos incorporan tecnología al usar sistemas de información para gestionar la colecciones, gestionar el acceso de los visitantes, las colaboraciones internacionales, manejar diversos procesos internos y en la generación de nuevas experiencias de usuario. También hacen innovación al hacer uso de las colecciones e incorporarlas en las exhibiciones que los visitantes pueden disfrutar. Por último, hacen innovación organizacional fusionando sus enfoques convencionales con enfoques más empresariales que

les permitan adaptarse mejor a la realidad y gestionar de manera más eficiente estas instituciones.

Los estudios de De-Miguel-Molina y otros que abarcó un contexto más amplio porque participaron museos de diferentes países del mundo incluidos latinoamericanos, se halló innovación en las actividades de arte y restauración a través del uso de nuevos materiales y formas para preservar y conservar las colecciones [7]. No obstante, a diferencia de los autores anteriores, estos hallaron una lenta incorporación tecnológica en los museos para el uso de tecnologías en diversas tareas [12]. Lo anterior evidencia diferencias contextuales que podrían estar influyendo en el uso de la tecnología en estas organizaciones. Otros estudios relacionados con el uso de la tecnología evidencian su incorporación en procesos de digitalización y comunicación [13] [14] [15] [16] [17]. Como referentes de la innovación en los procesos de gestión mediada por tecnología en los museos están los análisis de Koziol-Nadolna y Suchocka [18]. En la presentación o entrega del servicio implementando tecnologías y aplicaciones también se tiene como referente los estudios de Camarero [6].

III. METODOLOGIA

A partir de la revisión de literatura asociada con la concepción de la innovación en los museos se encontró diversos aspectos que van permitiendo entender los que los museos consideran que es la innovación para ellos, cuáles son sus innovaciones y las motivaciones que tienen para implementarlas. Se comprende de igual forma por qué el escaso entendimiento que estos sectores tienen con relación a la innovación de acuerdo a las actividades diferenciales que estos desarrollan con respecto a otros sectores. Para el análisis de la literatura se partió de un proceso comparativo entre referencias de la industria de manufactura y los referentes encontrados para el sector museos. Este ejercicio permite revelar las similitudes y diferencias que pueden existir con respecto al interés de este estudio. En función de la literatura hallada, también se procedió a realizar un análisis de corte cualitativo con el objetivo de capturar información directa de cómo se está entendiendo la innovación. Para este trabajo de campo se utilizó el contexto colombiano.

Para la definición de la población se recurrió a realizar un muestreo teórico. Este tipo de muestreo surge de la teoría fundamentada y su objetivo es recopilar y analizar datos cualitativos con el propósito de explicar y poder comprender mejor los fenómenos sociales [19].

Este tipo de muestreo se alcanza con la saturación de códigos cuando en la investigación se empiezan a evidenciar códigos repetitivos, en este

punto, el investigador puede determinar que ha alcanzado el nivel de saturación. Esto se hizo partiendo de una base de museos en los departamentos del Atlántico y de Bolívar en donde se realizaron entrevistas en profundidad.

Las técnicas e instrumentos son las herramientas por las cuales se recopilan, organizan y manipula la información [20]. Por tanto, en este estudio, para la recolección, la técnica que se utilizó fue el de la entrevista y el instrumento el guion de la entrevista semiestructurada. El guion de entrevista consistió en un documento preparado previamente para abordar la comunicación con el entrevistado y revisar que no faltaran datos de interés en el proceso de la recolección de la información. Las preguntas del guion se fundamentaron en la revisión de literatura y en instrumentos ya validados utilizado en otros estudios para medir la dinámica innovadora en otros sectores [21].

Para el análisis de los datos de este estudio, se empleó la técnica del análisis del contenido línea a línea en el que se utilizó como instrumento para la organización y manipulación de los datos los módulos de análisis de datos cualitativos del software Atlas.ti.

Esta fase se desarrolló entre septiembre de 2019 y diciembre de 2020. Se detuvo entre marzo de 2020 y junio de 2020 porque se presentó una pandemia global que paralizó el mundo entero. Esta fase se basó en la aplicación de entrevistas a profundidad y aplicación de cuestionario en preguntas abiertas.

Una parte de las entrevistas se desarrolló con visitas presenciales en los museos y durante la pandemia se desarrollaron remotamente con los directores de los museos de los departamentos de Bolívar y del Atlántico a través de diversas plataformas tecnológicas (Google meet, teams). Este contexto se toma por diversas razones: i) estas ciudades tienen una diversidad de museos que son dinámicos y gozan de reconocimiento a nivel nacional, ii) cercanía y facilidad de acceso del investigador a estos museos y, iii) requerimientos contractuales de la beca que ha permitido el desarrollo de este estudio. No obstante, el estudio también se extendió a otras ciudades de Colombia donde se hallan museos importantes. A este grupo la información se le recolectó a través de un cuestionario por preguntas abiertas.

De acuerdo con una relación de museos presentada por Icultur y el director de la red de museos del departamento del Atlántico y Bolívar, cada uno cuenta con una red conformada por 24 y 22 museos respectivamente, sin embargo, se destaca que después de gestionar los encuentros para el momento de entrevistas se encontró que de la relación presentada en el departamento del Atlántico solo el 29% son museos propiamente, es decir, son depositarios de

bienes representativos del patrimonio cultural (objetos u artefactos de importante valor cultural) [22]. En Bolívar de la relación proporcionada el 45% son museos. Al final se contó con una base de 17 museos para la realización de las entrevistas en las que por saturación se desarrollaron 13 y 63 museos potenciales de 9 departamentos de Colombia en los que se logró obtener respuesta de 30 a través del diligenciamiento de las preguntas abiertas del cuestionario enviado. En total, se obtuvieron 43 respuestas de museos que hicieron parte del análisis cualitativo.

El diseño del instrumento, tanto el guión de la entrevista como el cuestionario se realizaron atendiendo a la revisión de la literatura. Para medir el aspecto relacionado con la concepción de la innovación, se emplearon 2 preguntas abiertas: i) ¿En su organización que entienden por innovación?, ii) Denos un ejemplo de innovación que hayan desarrollado en los últimos 4 años.

En este apartado, se describe toda la ruta que se siguió para el tratamiento de los datos cualitativos. En primera instancia, se realizó una conversión de los formatos de la información. Las grabaciones de video de las entrevistas se llevaron todas a formato mp3. Las preguntas y respuestas se convirtieron a texto, se transcribieron y se anexaron en un solo documento en formato docx para facilitar el procesamiento de la información de cada pregunta en el software Atlas ti. El siguiente paso consistió en un alistamiento de la información, este corresponde a la preparación, clasificación y organización de todo el material que será objeto de análisis y tratamiento a través del atlas ti. Los documentos en formato docx se importaron al proyecto creado en Atlas ti. Durante este proceso el archivo es convertido para ser usado dentro del software y se renombran para identificar el tipo de documento y los datos que este contiene.

Siguiendo la lógica del análisis cualitativo, el siguiente paso corresponde a la destilación de los datos, este paso es completamente descriptivo. Este proceso consiste en marcar las voces que están conectadas o responden la pregunta de investigación, esto el software consiste en realizar unas marcaciones a las que se denominan citas, solo se marcaron los fragmentos más importantes y a partir de aquí se puede crear una cita libre (código libre) o un código previamente establecido que está relacionado con la teoría. Le sigue en el proceso un paso conocido como nominación, este también es descriptivo. Aquí las citas del paso anterior se categorizan de forma libre o se agrupan en función de unos códigos provenientes de un marco conceptual, también pueden surgir categorías emergentes que no estaban previstas dentro de ese marco de conceptos o códigos previos. El objetivo de este procedimiento es nombrar las voces

de las respuestas obtenidas o ubicarlas en los códigos que correspondan.

Se procede con la codificación, este paso es de corte argumentativo. Este consiste en asignar un elemento argumentativo a las unidades de información encontradas con el fin de establecer los vínculos y relaciones que le darán sentido al análisis de la información. Aquí también ya es posible comprender el fenómeno a la luz de la teoría

El siguiente paso es explicativo, se conoce como enraizamiento o densidad. Este consiste en un análisis de la frecuencia con la que se repiten las voces y las asociaciones, es decir, la cantidad de voces etiquetadas con un código, de esta manera se puede observar la relevancia o importancia del código dentro de las voces. La densidad son la cantidad de vínculos que se han establecido entre los códigos para poder tener una visión más completa y facilitar el proceso de análisis. Finalmente le siguen las redes semánticas. Este paso también es de nivel explicativo. Es una representación articulada de las categorías y subcategorías resultantes con los conceptos y con la teoría.

La red representa las relaciones entre los códigos. Estas relaciones determinan la densidad de los códigos que vienen a ser la cantidad de correlaciones que tiene un código con otro. Estas vienen a responder la pregunta de investigación desde una perspectiva contextual debido a que se construye con elementos del contexto. Esto luego habrá que cotejarlo con los memos teóricos, posturas investigativas y otros datos garantizados. Los memos teóricos son las teorías o autores con los que se relacionan los códigos de la red, en este punto es donde se relaciona el marco teórico de la investigación con la finalidad de realizar un análisis crítico y profundo. Este elemento es esencial para el siguiente paso.

El último paso en el análisis cualitativo corresponde a la triangulación. Con este procedimiento se permite dar validez a los resultados, también refuerzan el rigor y credibilidad de la investigación. Consiste en tensionar las diferentes perspectivas para reducir el sesgo, ver las divergencias y convergencias de las teorías.

IV. RESULTADOS

Teniendo en cuenta el diseño metodológico descrito, esta fase desarrolla los análisis de la revisión de literatura y resultados cualitativos para responder a la concepción de la innovación, Los resultados de este componente se tomaron a partir de las entrevistas y las respuestas de las preguntas abiertas del cuestionario de la encuesta. Para el análisis de este componente se tuvieron en cuenta 43 museos. El objetivo que se

persigue con estas preguntas es poder entender la concepción de innovación que tienen los museos.

Las preguntas planteadas para recoger esta información fueron: ¿En su organización qué entienden por innovación? y Denos un ejemplo de innovación que hayan desarrollado en los últimos 4 años.

Por las respuestas frente a la primera pregunta, la mayoría de los museos se aproximaron a dar una concepción, un pequeño grupo no lo han reflexionado, pero consideran que en la práctica de alguna manera si hacen innovación.

Todas las concepciones dadas en esta tabla fueron recogidas y analizadas a través de Atlas ti a través del proceso de destilación, nominación, codificación y vinculación. El proceso anterior consiste inicialmente en, resaltar los elementos que definen la innovación en los museos, estos elementos el software Atlas.ti. les asigna una identificación los cuáles luego se nominan. Esta nominación se codifica, siguiendo a Corbing y Strauss [23], la codificación puede ser de 3 formas: i) De forma abierta de acuerdo con códigos mencionados en los datos se organizan, categorizan y nombran, ii) de forma axial, toman los códigos extraídos en las voces y se relacionan o vinculan con la teoría y iii) de la forma selectiva se integran y reducen los códigos que se consideran más importantes.

De acuerdo con estos resultados, se puede definir la innovación en los museos del presente estudio como la introducción de experiencias o metodologías nuevas o mejoradas que se pone a disposición de un público, visitante o usuario (Experiencia o a la propia entidad (metodologías)) para ser más eficientes. Todo esto debe estar orientado a desarrollar una estrategia y cultura organizacional de la innovación que les permita adquirir una mayor capacidad de adaptación.

La OCDE define de manera general a la innovación como “Un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los de los anteriores y que se pone a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso)[8]. Como se puede evidenciar es una concepción similar solo que adaptada a las formas y términos del contexto cultural. De la literatura se conoce la concepción de Castro-Martínez y Fernández-Baca y los términos empleados se refuerzan cuando en la concepción indican la introducción de nuevos o mejorados productos con un alto grado de novedad, pero con una fuerte especificidad en la creación de experiencias o contenidos o productos con significado simbólico y creativo [5]. Lo anterior deja claro, que la innovación en sus contextos puede ser entendida con el uso de sus propios términos y esto podría ser una de las razones

por las cuáles es tan vago el entendimiento que actualmente tienen y los problemas que esta situación conlleva para los procesos de implementación. En la siguiente figura 1. se representa el resultado obtenido del análisis cualitativo.

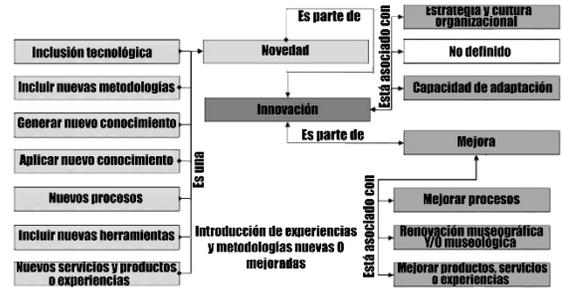


Fig. 1 Concepción de la innovación

También se puede apreciar de los resultados que el concepto de mejora y novedad hacen parte de la definición del concepto de innovación. De las voces que se fueron agrupando por categorías se fueron asociando a estos conceptos. Así, la mejora de productos, servicios o experiencias existentes está asociado al concepto de mejora y la generación de nuevos productos, servicios o experiencias está asociado al concepto de novedad. Otros aspectos que también resultaron de las voces es el de estrategia y cultura organizacional y el de capacidad de adaptación que si bien son términos que no hacen parte directa del concepto de innovación, de acuerdo con la literatura y los resultados obtenidos si están asociados con la innovación. Figura 1.

El análisis de las respuestas dadas al segundo interrogante arrojan que los museos de acuerdo con los resultados cualitativos innovan en producto orientados a la creación de experiencias, en organización, aunque con menor frecuencia también en proceso, en marketing y también innovan en la creación de valor, [11], lo cual llama la atención y resultaría interesante profundizar en la innovación de creación de valor, en el caso de este estudio, este aspecto lo asocian con la investigación científica de las ciencias sociales que se requieren en la preparación y creación de las experiencias, en nuevas formas de conservación y limpieza de las colecciones y en la renovación museográfica de las salas. De alguna manera, los estudios de De-Miguel-Molina y otros [7] hallaron innovación en las formas de conservación y preservación y podría igualmente estar relacionado este hallazgo con la creación de valor. Figura 2.

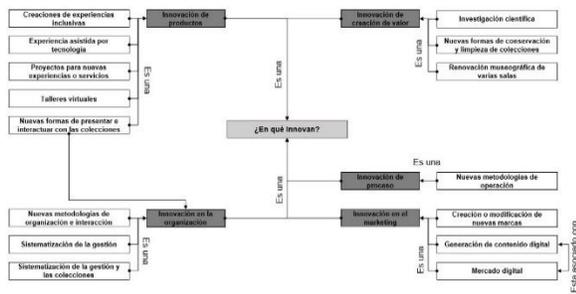


Fig. 2 En qué innovan los museos

En la literatura revisada se evidencia que la innovación ha venido entrando lentamente en las industrias creativas y culturales. Los estudios de referencia en museos que se han referenciado en este análisis también evidencian esta lenta incorporación en áreas o tareas puntuales. Se han encontrado actividades de innovación en los museos marcada por la incorporación de tecnologías en diversas tareas; los estudios de De Miguel Molina y otros, y Sri-Devi y otros [7] [12] evidencian procesos de innovación en las actividades de restauración y conservación. Los estudios muestran procesos de innovación en la digitalización y comunicación [13] [14] [15] [16] [17]. Como soporte a la innovación en los procesos de gestión mediada por tecnología en los museos [18]. En la presentación o entrega del servicio implementando tecnologías y aplicaciones [6].

V. CONCLUSIONES

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos en esta parte de estudio y tomando como referencia el concepto de la OCDE que es el generalmente aceptado, se evidencia que los museos, aunque parece una noción general o vaga tienen su propia concepción de lo que es la innovación. Esto se infiere a partir de los términos empleados en las concepciones que cada museo aportó y por la manera como explicaron que lo vienen haciendo. Es claro que no existe una coherencia entre lo que significa tener una concepción definida e implementarla como estrategia dentro de una organización, porque si bien algunos museos manifestaron tener una concepción claramente definida, dentro de sus estructuras, la aplicación de tal concepción no es evidente.

Mientras el manual de Oslo define la innovación como “Un producto o proceso nuevo o mejorado que difiere significativamente de los de los anteriores y que se pone a disposición de los usuarios potenciales (producto) o puesto en uso por la unidad (proceso) [8], de acuerdo con los resultados de este estudio, los museos la entienden como la introducción de experiencias o metodologías nuevas o mejoradas que se ponen a disposición de un público, visitante o usuario (Experiencia o a la propia entidad

(metodologías)) para ser más eficientes. Todo esto debe estar orientado a desarrollar una estrategia y cultura organizacional de la innovación que les permita adquirir una mayor capacidad de adaptación. Esta concepción guarda sintonía con la definida por Castro-Martínez y Fernández-Baca [5] como la introducción de nuevos o mejorados productos, pero con una fuerte especificidad en la experiencia.

Se observa que, a pesar de la dificultad, los museos han hecho esfuerzos incorporando un discurso, incluso desde la dirección y podría estarse declarando dentro de las políticas, pero en un sentido práctico no es apreciable. De hecho, desconocen cómo se implantan estos procesos dentro de una empresa. La OCDE [8] además de emitir una concepción general, también ha establecido unos parámetros para medirla y cada uno de los componentes que el manual de Oslo determina suponen toda una serie de procesos, prácticas y recursos que deben disponerse para llevar a cabo la innovación. Esta situación y falta de claridad del concepto también fue hallada por de Miguel Molina y otros [7].

Se valora, por tanto, que al menos el sector ya está tomando consciencia frente a estos temas y tiene la apertura a demostrar y proyectar que sus productos y servicios son innovadores. De acuerdo con los resultados que estas entidades obtienen a partir de sus procesos de innovación, en conclusión, se puede deducir de alguna manera que las tipologías de innovación en los museos se entienden de la siguiente manera:

- Innovación en la gestión de los museos, entidad u organización.
- Innovación en la producción y preproducción, proceso o desarrollo de formas artísticas.
- Innovación en la comunicación y la difusión de los museos, marketing o alcance a la audiencia.
- Innovación en el producto o experiencias de usuario.
- Innovación en la creación o agregación de valor.

REFERENCIAS

- [1] A. Protogerou, A. Koutalaimou, and Y. Caloghirou, “Innovation in the European creative industries: a firm-level empirical approach,” *Ind Innov*, vol. 24, no. 6, pp. 587–612, Aug. 2017, doi: 10.1080/13662716.2016.1263551.
- [2] M. J. Rodríguez-Gulías, S. Fernández-López, and D. Rodeiro-Pazos, “Innovation in cultural and creative industries firms with an academic origin (CCI-USOs): The role of regional

- context,” *Technovation*, vol. 92–93, Apr. 2020, doi: 10.1016/j.technovation.2018.06.007.
- [3] J. Zhou, J. Li, H. Jiao, H. Qiu, and Z. Liu, “The more funding the better? The moderating role of knowledge stock on the effects of different government-funded research projects on firm innovation in Chinese cultural and creative industries,” *Technovation*, vol. 92–93, p. 102059, Apr. 2020, doi: 10.1016/J.TECHNOVATION.2018.11.002.
- [4] H. Jiao, Y. Wang, and M. Liu, “The effect of the social network of the top management team on innovation in cultural and creative industries: A study based on knowledge network embedding,” *Journal of Chinese Human Resource Management*, vol. 10, no. 1–2, pp. 4–18, Dec. 2019, doi: 10.1108/JCHRM-10-2018-0021/FULL/XML.
- [5] E. Castro Martínez and R. Fernández-Baca Casares, “La innovación en patrimonio cultural: un espacio de confluencia de diversas bases de conocimiento,” *Fronteras de la ciencia: hibridaciones, 2012, ISBN 978-84-9940-588-9, págs. 47-62*, pp. 47–62, 2012, Accessed: Jan. 31, 2024. [Online]. Available: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7661693>
- [6] C. Camarero, M. J. Garrido, and E. Vicente, “How cultural organizations’ size and funding influence innovation and performance: The case of museums,” *Journal of Cultural Economics*, vol. 35, no. 4, pp. 247–266, Nov. 2011, doi: 10.1007/S10824-011-9144-4/METRICS.
- [7] B. de Miguel Molina, R. Boix Domenech, and M. de Miguel Molina, “Analysing innovation in museums through qualitative comparative analysis,” *Knowledge Management Research & Practice*, vol. 17, no. 2, pp. 213–226, Apr. 2019, doi: 10.1080/14778238.2019.1601505.
- [8] OECD, “Oslo Manual 2018: Guidelines for Collecting, Reporting and Using Data on Innovation,” Oct. 2018, doi: 10.1787/24132764.
- [9] T. Huhn, P. Bourdieu, and R. Johnson, “The Field of Cultural Production: Essays on Art and Literature,” *The Journal of Aesthetics and Art Criticism*, vol. 54, no. 1, p. 88, Winter 1996, doi: <http://dx.doi.org/10.2307/431688>.
- [10] I. Miles and L. Green, “Hidden innovation in the creative industries | Nesta.” Accessed: Jan. 31, 2024. [Online]. Available: <https://www.nesta.org.uk/report/hidden-innovation-in-the-creative-industries/>
- [11] H. Bakhshi and D. Throsby, “Innovation in Arts and Cultural Organisations - Interim report | Nesta.” Accessed: Jan. 31, 2024. [Online]. Available: <https://www.nesta.org.uk/report/innovation-in-arts-and-cultural-organisations-interim-report/>
- [12] K. S. Devi and T. D. Sharma, “Innovations in conservation of heritage museums and libraries from fire hazards,” *AIP Conf Proc*, vol. 2158, no. 1, Sep. 2019, doi: 10.1063/1.5127129/899270.
- [13] A. M. Tammaro, “Participatory Approaches and Innovation in Galleries, Libraries, Archives, and Museums,” *International Information & Library Review*, vol. 48, no. 1, pp. 37–44, Jan. 2016, doi: 10.1080/10572317.2016.1146040.
- [14] P. Arias-Espinoza *et al.*, “E-Pumapunku: An Interactive App to Teach Children the Cañari and Inca Indigenous Cultures during Guided Museum Visits,” *2018 Congreso Internacional de Innovación y Tendencias en Ingeniería, CONIITI 2018 - Proceedings*, Dec. 2018, doi: 10.1109/CONIITI.2018.8587097.
- [15] P. Esposito and P. Ricci, “Sustainable digitization of cultural heritage through CSR: Exploring matryoshka effects in virtual museum,” *Corporate Social Responsibility for Valorization of Cultural Organizations*, pp. 120–138, Feb. 2018, doi: 10.4018/978-1-5225-3551-5.CH006.
- [16] Fasolo and Livia, “Le Musée Poldi Pezzoli, à Milan, sous la direction de Camillo Boito (1898-1914), entre innovation, accessibilité au public et respect des collections,” <http://journals.openedition.org/culturemusees>, no. 34, pp. 234–239, Dec. 2019, doi: 10.4000/CULTUREMUSEES.4230.
- [17] M. Galizia, G. D’Agostino, R. Garozzo, F. M. La Russa, G. Seminara, and C. Santagati, “Novel cultural experiences for the communication of museum collections: the Francesco Fichera projects fund at Museo della Rappresentazione in Catania,” *DISEGNARECON*, vol. 12, no. 23, pp. 8-1-8.11, Dec. 2019, doi: 10.20365/DISEGNARECON.23.2019.8.
- [18] K. Koziol-Nadolna and A. M. Suchocka, “The organizational innovations in managers assessment: A case study of the national museum in Szczecin,” *Proceedings of the 15th European Conference on Management, Leadership and Governance, ECMLG 2019*, pp. 243–251, 2020, doi: 10.34190/MLG.19.045.
- [19] W. C. Chenitz and J. M. Swanson, “From practice to grounded theory: Qualitative research in nursing. Prentice Hall.” Scientific Research An Academic Publisher. Accessed: Jan. 31, 2024. [Online]. Available: <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=1642629>
- [20] J. Spradley, *Participant Observation*. 2016.

- [21] J. M. Vega-Jurado, D. Juliao-Esparragoza, C. D. Paternina-Arboleda, and M. C. Velez, "Integrating technology, management and marketing innovation through open innovation models," *Journal of Technology Management and Innovation*, vol. 10, no. 4, pp. 85–90, 2015, doi: <http://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242015000400009>.
- [22] República de Colombia, "Ley 1185 de 2008." Accessed: Jan. 31, 2024. [Online]. Available: <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=29324>
- [23] J. M. Corbin and A. L. Strauss, *Basics of qualitative research techniques and procedures for developing grounded theory*. SAGE Publications, Inc., 2014.
- [24] B. de Miguel Molina, J. L. Hervás-Oliver, and R. Boix Domenech, "Understanding innovation in creative industries: knowledge bases and innovation performance in art restoration organisations," *Innovation*, vol. 21, no. 3, pp. 421–442, Jul. 2019, doi: 10.1080/14479338.2018.1562300.