

## Investigación en proceso: “museos vivos: tecnología para la inclusión cultural”.

### Autores

Lic. Matilde Rosello, [matilde.rosello@gmail.com](mailto:matilde.rosello@gmail.com)

Ing. Matías Miguez, [mrmiguez@gmail.com](mailto:mrmiguez@gmail.com)

Lic. Valentina Raggio,

Lic. Florencia Fascioli, [florfascioli@gmail.com](mailto:florfascioli@gmail.com)

Universidad Católica del Uruguay, (UCU), Uruguay

### RESUMEN

En esta ponencia se presenta el trabajo de investigación en curso sobre el diseño de experiencia de usuario en museos del Uruguay, para lo cual se propone trabajar con el museo, en tanto institución cultural y espacio no formal para la educación, y las organizaciones de personas con discapacidad, para generar una propuesta innovadora e inclusiva, mediante dinámicas co-creativas; vinculando la tecnología con los contenidos culturales. Gracias a ésta, los museos a nivel internacional, han aumentado la cercanía con las personas y la comunicación en sentido bidireccional, atrayendo nuevos públicos, como las generaciones nativo-digitales, cada vez más alejadas de estos espacios, pensando en un museo diseñado para todos, accesible e inclusivo.

Se trata entonces de una investigación sobre el diseño de experiencia de usuario, desarrollada a través de la metodología del “*Design thinking*”, pensando el diseño desde la necesidad al producto, creando a “Conciencia”, tanto el espacio como los materiales y actividades que allí se realizan, con un equipo multidisciplinar que se desarrolla en las áreas del diseño, ingeniería y comunicación, encontrándose dentro de esta última, el espacio dedicado a la accesibilidad.

Siguiendo estas nuevas tendencias en museología y consumo cultural, es que este proyecto se propone trabajar con el Museo como ser vivo, generando soluciones tecnológicas y multimediales accesibles para optimizar y enriquecer la experiencia de todos los usuarios.

“Las normativas nacionales e internacionales consagran el derecho a acceder al deporte, a las actividades culturales y a sitios de esparcimiento. Hasta el momento las personas con discapacidad han visto limitado el ejercicio de este derecho por la falta de accesibilidad (...). Las barreras físicas, de información, de comunicación y actitudinales son los principales obstáculos con los que se encuentra a diario una persona con discapacidad en su entorno.” (MEC, DNC, MIDES, PRONADIS, 2014)

Frente a este problema de exclusión este equipo de investigación viene desarrollando líneas de trabajo sobre accesibilidad cultural. En ese sentido, el acceso a los espacios culturales está principalmente dirigido a eliminar las barreras físicas, siendo puntuales la mayoría de las iniciativas de acceso a los contenidos, sin transformarse en políticas de inclusión sostenida, afectando principalmente a personas con discapacidad sensorial.

### Objetivo General

Revalorizar el museo como un espacio inclusivo y accesible, optimizando y enriqueciendo la experiencia de todos los usuarios.

### Objetivos específicos

- Desarrollar una solución tecnológica interactiva y accesible para el espacio museo.
- Diseñar materiales accesibles para suministrar a la solución tecnológica.
- Diseñar la señalética para optimizar el recorrido espacial del museo y la experiencia de todos los usuarios.
- Conocer cuáles son las necesidades que tienen las personas con discapacidad en el acceso a la cultura.
- Tender redes que acerquen el espacio museo a los usuarios con discapacidad, a la academia y a las instituciones culturales.

### Antecedentes y justificación

“A través de las obras de arte, los museos pueden proporcionar experiencias únicas a los ciudadanos asociadas con los significados colectivos, lo que es compartir patrimonio y a través de él generar discusión y debate, cuestiones esenciales de la democracia” (Álvarez, 2013, p.14).

Desde hace aproximadamente dos décadas se viene desarrollando una corriente llamada “Nueva Museología” que busca la democratización y el acceso a la cultura. A decir de Cristina Álvarez (2013, 1): “Los museos han cambiado su centro de interés del objeto al visitante: se han multiplicado las exposiciones temporales, los eventos culturales, la tecnología audiovisual ha invadido espacios donde antes reinaban frías vitrinas repletas de antigüedades.” El museo se transforma en un centro vivo, activo, un punto de encuentro para todas las personas. Pasa de ser una institución fundamentalmente de recepción y conservación, siguiendo pautas decimonónicas, a ser una entidad dinámica capaz de generar cultura. Esto plantea al museo un sistema de funcionamiento análogo al de una empresa, y como tal sus miras deben aspirar a ser cada vez mejores y competitivas, promoviendo un modelo de gestión sustentable. Bajo este nuevo paradigma, y en conjunto con la corriente de “Museología crítica”, cobran vital importancia aspectos como el visitante, el museo como espacio educativo, participativo y espacio de inclusión social (Soler, 2013).

Este cambio de paradigma trajo consigo la creciente utilización de tecnología dentro del entorno de los museos y espacios culturales. Gracias a la tecnología, los museos han aumentado la cercanía con su público y la comunicación en sentido bidireccional. Las tecnologías multimedia son una fuente de atracción para los usuarios que buscan una experiencia museística interactiva, como forma de sentirse parte, de apropiarse del conocimiento “jugando”, involucrándose desde el hacer-pensar-sentir. “Las instituciones están cambiando su mentalidad, y en la actualidad entre sus objetivos está el uso de la tecnología en su intención de hacer del museo un lugar más social y experiencial, conseguir satisfacer las necesidades de los visitantes y tentarlos a volver. Para ello, la innovación, tanto en contenidos como en tecnologías, es una baza que juega un importante papel a su favor.” (ACE, 2015, p. 241)

Algunas de las tecnologías que se utilizan actualmente en las visitas físicas a los museos son las pantallas, pantallas táctiles, los códigos QR, la geolocalización, los sensores y el reconocimiento facial, los wearables, las tecnologías 3D, la realidad aumentada y las balizas digitales (los más conocidos son los *beacons*). Estos últimos son sensores de bajo consumo vía Bluetooth que se incorporan en cualquier superficie y detectan la presencia de visitantes gracias a una aplicación móvil específica para ello. Según la organización Acción Cultural Española: “Debido a que es una tecnología barata, basada en la proximidad y poco invasiva, cualquier institución puede hacer uso de ella para ampliar sus servicios y dotar a los usuarios de una nueva experiencia en el entorno físico de sus instalaciones” (2015, p.257). Actualmente, las balizas digitales se utilizan para transmitir información o para un uso

comercial. El Museo Nacional de Gales fue el primero en colocar esta tecnología, luego el Museo de Groninga en Holanda, la Casa de Rubens en Amberes, el Museo *National Geographic* en *Washington*, el Museo del Prado y el Museo de Cataluña en España, el *Neon Muzeum* de Varsovia, el *Philips Museum* y el *New Museum* de Nueva York (ACE, 2015).

De todas estas experiencias, únicamente el Museo de Ciencia de Nueva Delhi utiliza esta tecnología como forma de inclusión para personas ciegas. La aplicación fue desarrollada por el MIT (*Massachusetts Institute of Technology*) y se llama *Roshni* (que en hindi significa luz). “El uso resulta muy sencillo para cualquier persona. Cuando el visitante llega al museo, elige su ruta preferida usando la aplicación. Esta le aporta los contenidos mediante un audio descriptivo de cada obra, como las audioguías al uso, pero además le da indicaciones específicas sobre cada espacio para orientarlo por la sala y que pueda moverse con soltura: números de pasos hasta una obra, dónde está el ascensor, en qué dirección girar, etc. Los *beacons* diseminados por las salas del museo detectan al visitante y, de este modo, le facilitan la llegada al destino seleccionado” (ACE, 2015, p. 259).

A pesar de estas experiencias puntuales, en términos generales la inclusión de personas con discapacidad es uno de los principales “debes” de los entornos culturales. La mayoría de las inversiones hechas en museos no contemplan su accesibilidad integral como una prioridad. Además, una vez hechos los montajes y modificaciones, se vuelve cada vez más lejana su adaptación para el público con discapacidad (Álvarez, 2013). Sumado a esto, el concepto de accesibilidad generalmente se ve reducido a la utilización de rampas o ascensores, dejando de lado el acceso a la propia experiencia museística, sus contenidos y su entorno.

Según Silvia Soler, a nivel mundial: “los museos que han puesto en práctica planes de accesibilidad exhaustivos son un número aún reducido y coinciden con aquellas instituciones de mayor prestigio internacional por el valor de sus colecciones y su consecuente elevada afluencia de público.” (2013, 73). Algunos ejemplos de museos que tienen propuestas de accesibilidad en Europa y USA son: *Thyssen Bornemisza*, Museo Nacional del Prado, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y Guggenheim Bilbao en España; *Tate Britain*, *Tate Modern*, *British Museum*, *The National Gallery* en el Reino Unido; *Louvre*, *Cité de Sciences et de l’Industrie* y *Centre Pompidou* en Francia; *LVR Landesmuseum Bonn*, *Landesmuseum Mainz* y *Jüdisches Museum* Berlin en Alemania; *NY MOMA*, *National Gallery of Art* de *Washington*, *Guggenheim*, *Metropolitan Museum of Art* y *Rubin Museum of Art: Art of the Himalayas* en EE.UU.; y *Melbourne Museum* y *National Gallery* Victoria en Australia (Soler 2013). A estas propuestas, se le pueden sumar experiencias de acceso a museos para poblaciones específicas, como es el caso del Museo Tifológico de la ONCE en Madrid.

En nuestro país existen algunas experiencias de accesibilidad en algunos museos de la ciudad de Montevideo. Tal es el caso del Museo Nacional de Artes Visuales, que cuenta con rampas de acceso, ascensor, señalización en el suelo, reproducciones táctiles y audiodescripción de obras plásticas. Mientras tanto, el Museo Naval cuenta con un camino ya recorrido en su accesibilidad física, y algunos pasos dados en lo referente a accesibilidad auditiva y visual. Lo mismo sucede con la propuesta de Ciencia Activa en el LATU o el Museo de la Moneda. Con respecto a la accesibilidad física, algunos museos como el del Fútbol o el Museo de la Memoria cuentan con ascensores o rampas de acceso. En su mayoría, el acceso a los museos está dirigido a eliminar las barreras físicas. En relación al acceso a los contenidos o la experiencia, la mayoría de las iniciativas son puntuales, y no se transforman en una política de inclusión sostenida por parte de la institución.

Pero la dificultad no está depositada únicamente en el acceso. Según el Tercer informe de Imaginarios y Consumo Cultural realizado por el MEC en el año 2014, cuatro de cada diez montevideanos sostienen que no asiste a los museos porque no le interesa y en segundo lugar, porque prefiere hacer otra cosa. El museo no logra aumentar los usuarios, y exceptuando por exposiciones puntuales, el público que concurre es siempre el mismo. De acuerdo a diferentes entrevistas realizadas por este equipo de investigación, cuando los

uruguayos tienen la posibilidad de viajar al exterior si visitan museos, aun teniendo que pagar entradas y desplazarse en transporte público para hacerlo. Sin embargo, en nuestro país, donde las entradas son gratuitas, las distancias cortas, y muchas veces se cuenta con la facilidad de un vehículo propio, no se visitan los museos. En este escenario, las personas con discapacidad se encuentran aún más lejos de participar de estos espacios, históricamente excluyentes para ellos.

Frente a esta situación, este proyecto se propone trabajar en conjunto con el museo y con las organizaciones de personas con discapacidad, para generar una propuesta atractiva, innovadora, inclusiva y participativa; que, a su vez, atraiga nuevos públicos al consumo cultural, como las personas con discapacidad y las nuevas generaciones nativo-digitales, cada vez más alejadas de estos espacios. Creemos que la vinculación entre la tecnología y los contenidos culturales es un acierto para posicionar al museo como un espacio para el ocio, la educación y el turismo.

En este sentido, el desarrollo de un proyecto de estas características busca hacer foco en el acceso a los contenidos y al espacio del museo, aspecto menos atendido en las propuestas locales. De la misma forma, es un desarrollo tecnológico para toda la población, con foco en el Diseño para Todos. Desde un inicio, se ideará y desarrollará la tecnología más apropiada según el tipo de museo y sus materiales, teniendo en cuenta a todos los usuarios posibles independientemente de sus características físicas.

Este proyecto se propone innovar en tres niveles: en primer lugar, a través de la tecnología de las balizas digitales (*beacons*), novedosa en nuestro país y en la región; en segundo lugar, a través de su aplicación en entornos culturales (y no comerciales como es usada habitualmente); y en tercer lugar, a través de su utilización con fines inclusivos y de acceso de las personas con discapacidad. La inclusión está dada por favorecer que los entornos culturales puedan ser disfrutados en igualdad de condiciones por todas las personas. Para ello es de relevancia el diseño de los materiales que serán suministrados a los dispositivos digitales, de forma que sean accesibles, creando nuevos recorridos y experiencias sensoriales para todos.

Es a destacar el equipo multidisciplinar conformado para esta investigación, enriquecido desde las diferentes miradas, integrando a su vez a individuos con visión media o nula (población crítica), desarrollando el proyecto desde las áreas de la tecnología, el diseño, la comunicación y la accesibilidad, en un trabajo colaborativo, el cual presenta un conjunto de características que hacen a la integración de los diferentes individuos a un grupo de pares, que permite una distinta adquisición del conocimiento y un *feedback* de primera mano, permitiendo una formación y desarrollo integral y transversal, que demanda la sociedad en la actualidad.

### **Resultados obtenidos en esta línea de investigación**

Estas líneas de investigación no sólo invitan a una reflexión sensible sobre la discapacidad desde una aproximación sociocultural, sino que ponen en valor sus prácticas de consumo cultural entendidas en el marco de un problema de exclusión que debe ser abordado desde la innovación, de cara al diseño de soluciones efectivas, inclusivas y participativas, centradas en el usuario.

Este equipo multidisciplinario viene desarrollando diferentes líneas de trabajo sobre inclusión cultural, pensándola desde diferentes enfoques como el diseño, la comunicación, la tecnología, y la creatividad. Diferentes experiencias de inmersión iterativas, como actividades académicas interdisciplinarias, desarrollo de eventos y experiencias multimediales, investigaciones concretas sobre museología y consumo cultural (entre otras actividades ya citadas anteriormente), han permitido, por un lado, afianzar la metodología de trabajo transversal y colaborativo, mediante dinámicas de *Design Thinking* (o Pensamiento de Diseño, en español) que promueven la innovación frente a problemas de la cotidianidad; y por otro

lado, ampliar el conocimiento sobre el acceso a los contenidos culturales que afectan principalmente a personas con discapacidad sensorial. En ese sentido, se infiere que el acceso a los espacios culturales está principalmente dirigido a eliminar las barreras físicas, siendo muy puntuales la mayoría de las iniciativas de acceso a los contenidos, afectando principalmente a personas con discapacidad auditiva y visual.

Por estas razones, este proyecto se propone trabajar con el museo, en tanto institución cultural, y las organizaciones de personas con discapacidad, para generar una propuesta innovadora e inclusiva, mediante dinámicas de trabajo colaborativo, vinculando la tecnología con los contenidos culturales. Entendemos que se hace necesaria la investigación y desarrollo de una solución tecnológica destinada a favorecer el acceso y optimizar la experiencia museística para todos los usuarios de manera sostenida y autónoma.

### **Estrategia de investigación y metodología**

Desde el punto de vista metodológico este proyecto sienta sus bases en el *Design Thinking* (o Pensamiento de Diseño, en español). Se trata de una metodología y filosofía de trabajo creada por la consultora en innovación IDEO\*, utilizada en la actualidad por grandes marcas, gobiernos, e instituciones del mundo para crear soluciones innovadoras. A través de una aproximación grupal, colaborativa e interdisciplinaria, el *Design Thinking* utiliza técnicas desarrolladas por diversas áreas creativas (no sólo de diseño), focalizando en el ser humano como centro (*Human Centered Design*). Es decir, que busca la solución a problemas que las personas tienen con los productos y servicios, mediante la observación, la empatía y la creatividad.

Desde hace casi una década este equipo de trabajo viene desarrollando diferentes dinámicas y herramientas basadas en esta metodología para la innovación, tanto en la práctica profesional, integrando grupos multidisciplinarios en proyectos, así como desde la docencia universitaria, aplicando dinámicas académicas multitudinarias de trabajo colaborativo.

En ese sentido, se propone un proceso de trabajo cuya validación dependa constantemente del intercambio con quienes serán los posibles usuarios de la tecnología a desarrollar, poniendo en valor sus inquietudes, comportamientos y expectativas, en pro de optimizar su experiencia de usuario.

Por su parte, esta iniciativa busca alinearse con las nuevas tendencias mundiales de cocreación, ya instaladas en varios organismos del gobierno nacional vinculados a la innovación (ANII, AGESIC, UDELAR, LATU, URUGUAY XXI, etc.), que abordan la relación con la comunidad desde el aprendizaje colectivo, contribuyendo en la generación de espacios abiertos y participativos para todas las personas por igual.

Se trabajará entonces con herramientas de cocreación en un equipo multidisciplinario integrado por personas con discapacidad, funcionarios y técnicos de los museos, e investigadores y técnicos de la Universidad Católica del Uruguay de dos áreas de trabajo: Ciencias Humanas e Ingeniería y Tecnología.

Se partirá desde la investigación del propio museo, su archivo y materiales, empatizando con los usuarios para conocer en profundidad su pensar, sentir y hacer. De esta forma se podrá definir y seleccionar los materiales más adecuados para trabajar y traducir a un lenguaje accesible. Se identificarán, a partir del relevamiento espacial y el flujo de circulación, la ubicación estratégica de los materiales y los orientadores geoespaciales. Paralelamente se realizará la adaptación de los contenidos culturales seleccionados a su formato accesible, incluyendo su testeo y validación por personas con discapacidad.

Una vez relevada toda esta información y realizada la accesibilidad de los contenidos, se comenzará el desarrollo de la solución tecnológica en un proceso iterativo de mejoramiento continuo. Este desarrollo implica la elaboración de una versión beta1, su testeo y validación y

la posterior realización de los ajustes para la versión beta2. Posteriormente al desarrollo y finalización de la solución, se procederá a su instalación en el espacio cultural seleccionado.

En un primer momento, se trabajará sobre la tecnología de *beacons*, pero se investigarán otras posibles alternativas que se puedan adaptar a las necesidades determinadas en las partes previas. Se utilizará la experiencia que se obtuvo durante el desarrollo del proyecto MUX en particular, en el cual la tecnología de *beacons* se usó para contar una ficción.

### **Estrategia de participación de las instituciones y de la población objetivo**

Con referencia a la participación de la población objetivo se prevé: por una lado, la integración al equipo de trabajo de dos personas con discapacidad (auditiva y visual). Ellos participarán activamente durante parte del transcurso del proyecto como consultores de la Universidad en las actividades concretas a desarrollar. Específicamente se hará énfasis en la instancia de testeo y validación de las soluciones tecnológicas que se utilicen, así como en la instancia de adaptación de los contenidos del museo en formatos accesibles. Además, participarán activamente de las dinámicas para recolección de información sobre las necesidades de este colectivo, así como en las instancias de formación de red. Cabe destacar que ambas personas tienen formación específica que puede ser un aporte directo para el desarrollo de este proyecto (Licenciatura en Comunicación y Licenciatura en Animación y Videojuegos).

Por otro lado, se cuenta con apoyo de la Unión Nacional de Ciegos del Uruguay (organización con la cual la Universidad tiene un convenio marco de trabajo ya firmado). En este caso, la UNCU apoyará el proyecto en dos aspectos: facilitando el contacto de personas con discapacidad visual que puedan participar de las instancias de entrevistas para recabar información en relación a las necesidades de las personas con discapacidad en el acceso cultural. En segundo lugar, facilitando el contacto de personas con discapacidad visual que participen de instancias de testeo de la solución tecnológica si fuese necesario. Además, se prevé que UNCU participe activamente al momento de conformar una red de trabajo en esta temática.

Por último, y en relación a los museos, se prevé que participen activamente para la selección de contenidos, adaptación, implementación tecnológica de la solución y participación en red de trabajo. La Universidad cuenta con convenios marco que facilitarán esta sinergia. En el caso del Museo Cabildo, se ha manifestado el interés en la incorporación de tecnología en un proceso de replanteo de la museografía que incluye la accesibilidad como tema central. En el caso del Museo Naval, desde el año 2011 ha desarrollado propuestas que tienden a remover las barreras físicas a su espacio y ha llevado adelante algunas actividades en relación al acceso a contenidos para personas ciegas.

### **Resultados esperados**

- Una tecnología interactiva y accesible instalada y funcionando en un espacio cultural montevideano que mejore la experiencia de todos los usuarios.
- El diseño de un circuito señalizado que optimice el recorrido.
- Un modelo de producto escalable a otros espacios culturales o museísticos.
- Información fidedigna sistematizada sobre las necesidades de las personas con discapacidad para el acceso cultural.
- Una red de accesibilidad cultural que vincule actores públicos y privados involucrados en el tema (instituciones culturales, colectivos, empresas privadas, academia, etc.)
- Un grupo multidisciplinario conformado, especializado en la inclusión cultural.

### **Contribuciones del Proyecto**

Este proyecto propone aportar un modelo de trabajo y una solución tecnológica extrapolable a otros espacios culturales, poniendo al servicio de la cultura una herramienta accesible y sin precedentes en nuestro país, que sirva para optimizar y enriquecer la experiencia de todos los usuarios, incluyendo a las personas con discapacidad.

Desde el punto de vista ejecutivo, se pretende ampliar las fronteras del conocimiento, generando insumos para el desarrollo de nuevas y mejores políticas públicas y privadas acerca de la accesibilidad cultural, que se proyecten de forma sostenida y sustentable a largo plazo. En ese sentido, una de las contribuciones más importantes que se espera obtener con el desarrollo de este proyecto es recolectar información cualitativa sobre las necesidades de las personas con discapacidad en el acceso cultural, y la creación de una red de accesibilidad cultural, que a través de la vinculación de todos los actores involucrados en el tema (instituciones culturales, colectivos, empresas privadas, academia, etc.) tienda puentes que acerquen la cultura a los usuarios con discapacidad.

Por otro lado, a nivel metodológico, esta iniciativa busca alinearse con las nuevas tendencias mundiales de cocreación, ya instaladas en varios organismos del gobierno nacional vinculados a la innovación (ANII, AGESIC, LATU, URUGUAY XXI, etc.), que abordan la relación con la comunidad desde el aprendizaje colectivo, contribuyendo en la generación de espacios abiertos y participativos para todas las personas por igual. Así pues, este proyecto se propone potenciar un equipo de trabajo abierto e interdisciplinario que promueva, desde el entorno académico hacia una visión de país, diferentes iniciativas en detrimento de las barreras de acceso a la cultura.

A nivel de formación, afrontar este problema de exclusión desde el modelo social de la discapacidad (\*), que pone foco en el entorno para lograr esa igualdad, pretende aportar herramientas tanto a las personas al servicio de la cultura, que intermedian entre ésta y los usuarios, así como a la comunidad entera, contribuyendo no sólo en el camino de la sensibilización, sino también en el de la acción.

(\*) A diferencia del “modelo rehabilitador” que focaliza el problema en la persona con discapacidad, entendiendo que sus limitaciones deben ser rehabilitadas hacia lo que se considera como “normal”; el “modelo social” entiende la discapacidad como una construcción social y propone focalizar en el entorno, enfatizando en las respuestas que el medio ofrece para la interacción de las personas con discapacidad y el ambiente donde viven.

### Referencias bibliográficas y/o técnicas del Proyecto \*

- Álvarez de Morales Mercado, C. (2013). La accesibilidad en el museo desde una perspectiva sociológica. En Revista de Estudios Jurídicos nº 13 (Segunda Época). Universidad de Jaén (España).
- Ruiz, B. et al (2008). Guías Multimedia Accesibles, el museo para todos. Real Patronato sobre Discapacidad. Madrid.
- Soler, S. (2013). La traducción accesible en el espacio multimodal museográfico. Tesis Doctoral. Universidad de Córdoba.
- Anuario AC/E de cultura digital 2015. (2015) [ebook] Madrid: Acción Cultural Española (AC/E). [http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201503/anuario\\_ace\\_de\\_cultura\\_digital\\_2015.pdf](http://www.dosdoce.com/upload/ficheros/noticias/201503/anuario_ace_de_cultura_digital_2015.pdf) [Accessed 15 Jun. 2016]. Descargado: 15/06/2016.
- Anuario AC/E de cultura digital 2016. (2016) [ebook] Madrid: Acción Cultural Española (AC/E). [http://www.accioncultural.es/es/anuario\\_ac\\_e\\_cultura\\_digital\\_2016](http://www.accioncultural.es/es/anuario_ac_e_cultura_digital_2016) [Accessed 13 Jun. 2016]. Descargado: 13/06/2016.
- Aragall, F. (2008). Diseño para todos: un conjunto de instrumentos [ebook] Madrid: Fundación Once. [http://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/DISEOPARATODOSUnconjuntodeinstrumentos\\_2.pdf](http://www.fundaciononce.es/sites/default/files/docs/DISEOPARATODOSUnconjuntodeinstrumentos_2.pdf) Descargado: 13/06/2016.
- Relevamiento de Infraestructuras e Instituciones Culturales del Uruguay 2016, (2016). [ebook]. MEC <http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/v/86079/8/mecweb/relevamiento-de-infraestructuras-e-instituciones-culturales?parentid=79801> Descargado: 13/06/2016.
- Tercer informe de Imaginarios y Consumo Cultural 2014, (2014). [ebook] MEC [http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/67163/1/imaginarios\\_y\\_consumo\\_cultural\\_-\\_tercer\\_informe\\_-\\_2014.pdf](http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/67163/1/imaginarios_y_consumo_cultural_-_tercer_informe_-_2014.pdf) Descargado: 13/06/2016.
- Guía de accesibilidad para eventos culturales. (2014). [ebook] Programa Nacional de Discapacidad (PRONADIS-MIDES), Dirección Nacional de Cultura (DNC-MEC). <http://cultura.mec.gub.uy/innovaportal/file/50077/1/guia-de-accesibilidad.pdf> Descargado: 13/06/2016.
- Lupton, E (2014). Intuición, acción, creación. Barcelona: Editorial Gustavo Gili.
- Cantos Casenave, M. and González Rueda, A. (2016). Manual de Marketing y Comunicación Cultural 2016. [ebook] Andalucía: Dirección General de Universidades de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía. Available at: [http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural\\_web.pdf?idioma=EU](http://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?idioma=EU). Descargado: 13/06/2016.
- Brown, T. and Kätz, B. (2009). Change by design. New York: Harper Business.
- Liedtka, J. and Ogilvie, T. (2011). Designing for growth. New York: Columbia Business School Pub.
- Thomke, S. (2000). IDEO Product Development. [ebook] Harvard Business School. <https://hbr.org/product/IDEO-Product-Development/an/600143-PDF-ENG> Descargado: 13/06/2016.
- Stanford Design Thinking Workbook. Stanford University. 2011. <http://es.scribd.com/doc/37607571/Stanford-Design-Thinking-Workbook>
- Thomke, S. (2000). IDEO Product Development. [ebook] Harvard Business School. <https://hbr.org/product/IDEO-Product-Development/an/600143-PDF-ENG> Descargado: 13/06/2016.



- Simonet, G. (2013). Design thinking como estrategia. El caso IDEO. [ebook]  
<http://indeed.gabrielsimonet.com/?p=2288> Descargado: 13/06/2016.
- Collins, J. (2005). Good To Great. New York: Random House Business Books. [ebook]  
Descargado: 13/06/2016.
- Taylor, W. and LaBarre, P. (2008). Mavericks at work. New York: Harper.
- Taylor, J. (2009). My stroke of insight. New York: Plume.
- Christensen, C. (2011). The innovator's dilemma. New York [... etc.]: Harper Business.
- Berkun, S. (2007). The myths of innovation.
- IDEO Method Cards. (2003). London: Ideo.
- BASON, C., Leading Public Sector Innovation: Co-creating for a better society, Bristol, The Policy Press. (Design for Policy), 2010.
- GEERTZ, C., Thick description: Toward an Interpretive Theory of Culture, 1973. Critical Concepts in Sociology, 2002
- IGLESIAS, Ángel, Gobernanza y redes de acción pública, 1996.  
[http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/1717/0250\\_Ramos.pdf?sequence=1](http://dspace.unia.es/bitstream/handle/10334/1717/0250_Ramos.pdf?sequence=1)
- Taller dictado por Kit Lykketoft, directora ejecutiva de Mindlab y Marie Herborg Krogh, antropóloga y gerente de proyecto. <http://mind-lab.dk> <http://mind-lab.dk/en/>
- TAYLOR, S. J.; BOGDAN, R., Introducción a los métodos cualitativos, Ediciones Paidós, 1984.
- THE ROCKEFELLER FOUNDATION, "Social Innovation Labs. How social innovation labs can advance your work," The Bridgestan Group, s.l., octubre de 2014.  
<http://globalknowledgeinitiative.org/pdf/Social-Innovation-Labs-External-Guide.pdf>.  
[Descargado: abril de 2016].
- UNICEF, Laboratorios de innovación: Una guía práctica, Unicef, s.l., octubre de 2012.  
Disponible en internet: <http://www.unicef.org/videoaudio/PDFs/laboratorios-de-innovacion3b3n-una-guc3ada-prc3a1ctica1.pdf> [Descargado: mayo de 2016].