

Asambleas ciudadanas como opción de gestión participativa patrimonial: impacto en la gestión del museo Bundeskunsthalle en Alemania¹

Citizens' assemblies as an option for participatory heritage management: impact on the management of the Bundeskunsthalle museum in Germany

Lucia Ana Gaviola
Facultad de Filosofía y Letras,
Universidad Nacional de Cuyo, Mendoza, Argentina
lucia.ana.gaviola@gmail.com
<https://orcid.org/0009-0007-1766-2202>

Fecha de recepción: 28 de noviembre del 2025

Fecha de aceptación: 16 de julio del 2026

Cómo citar:

Gaviola, Lucia Ana. 2028. «Asambleas ciudadanas como opción de gestión participativa patrimonial: impacto en la gestión del museo Bundeskunsthalle en Alemania». *Revista Reflexiones* 107 (01). DOI 10.15517/rr.v107i1.00006

Resumen

Introducción: Este artículo analiza el impacto a corto plazo de la Asamblea Ciudadana realizada en noviembre de 2023 en el museo Bundeskunsthalle, en Bonn, el primer caso documentado de este tipo en un museo europeo.

Objetivo: Evaluar en qué medida las recomendaciones formuladas por la Asamblea Ciudadana del Bundeskunsthalle se tradujeron en políticas institucionales y cómo influyeron en ese impacto las preferencias iniciales de los responsables de la toma de decisiones.

Método y técnica: El estudio combina un análisis documental de las recomendaciones y respuestas del museo en dos partes: evaluando la congruencia entre propuestas y políticas adoptadas, y aplicando la Matriz de Impacto Secuencial para identificar tipos de influencia

¹ Todas las entrevistas fueron confidenciales y los nombres de los entrevistados se han ocultado por mutuo acuerdo

de los responsables de la toma de decisiones. Se complementó con entrevistas semiestructuradas a personal del museo y organizaciones colaboradoras.

Resultados: El análisis revela un nivel alto de adopción: una mayoría de las recomendaciones fueron implementadas total o parcialmente. La Asamblea generó influencias principalmente innovadoras y enriquecedoras, introduciendo ideas nuevas o fortaleciendo iniciativas ya existentes. Solo una recomendación produjo un cambio transformador en la perspectiva profesional del personal del museo, mientras que un número reducido coincidió con preferencias previas. Las recomendaciones no adoptadas se vincularon principalmente a limitaciones de factibilidad operativa de la institución.

Conclusiones: La experiencia demuestra que las Asambleas Ciudadanas pueden aportar valor real a la gestión patrimonial, fomentando innovación, apertura institucional y mejoras prácticas. Aunque su capacidad transformadora es limitada, constituyen una herramienta prometedora para fortalecer la participación ciudadana en museos y otros espacios culturales.

Palabras claves: Participación ciudadana, Democracia participativa, Gestión del patrimonio, Museos, Políticas institucionales.

Abstract

Introduction: This article analyses the short-term impact of the Citizens' Assembly held in November 2023 at the Bundeskunsthalle museum in Bonn, the first documented case of its kind in a European museum.

Objective: To assess the extent to which the recommendations formulated by the Bundeskunsthalle Citizens' Assembly were translated into institutional policies, and how the initial preferences of decision-makers shaped that impact.

Method and technique: The study combines a documental analysis of the Assembly's recommendations and the museum's responses in two parts: evaluating the congruence between proposals and adopted policies and applying the Sequential Impact Matrix to identify types of influence on decision-makers. This was complemented by semi-structured interviews with museum staff and collaborating organizations.

Results: The analysis reveals a high level of adoption: most recommendations were fully or partially implemented. The Assembly generated primarily innovative and enriching influences, introducing new ideas or strengthening existing initiatives. Only one recommendation produced a transformative shift in the professional perspectives of museum staff, while a small number aligned with pre-existing preferences. Recommendations not adopted were mainly linked to institutional feasibility constraints.

Conclusions: The experience shows that Citizens' Assemblies can bring genuine value to heritage management by fostering innovation, institutional openness, and practical improvements. Although their transformative capacity is limited, they represent a promising tool to strengthen citizen participation in museums and other cultural institutions.

Keywords: Citizen participation, Participatory democracy, Heritage management, Museums, Institutional policies.

Introducción

La esfera política contemporánea muestra una creciente preocupación por un supuesto “déficit democrático”. A nivel global, diversos estudios señalan que la ciudadanía se siente cada vez más desconectada de sus representantes electos, lo que ha derivado en una disminución en las últimas tres décadas de la confianza en las instituciones públicas, los partidos políticos y los propios líderes (Dalton 2013, Steiner y Kaiser 2017). En esta línea, informes recientes de la Freedom House (2025) advierten que la democracia enfrenta una crisis sostenida, evidenciada en el retroceso de las libertades políticas a nivel mundial durante casi dos décadas consecutivas. Este fenómeno, conceptualizado como una «recesión democrática» (Diamond 2015), se manifiesta tanto en el debilitamiento de democracias liberales como en el ascenso de regímenes iliberales y autoritarios en distintas regiones del mundo.

En este contexto, la búsqueda de mecanismos para involucrar a la ciudadanía en la formulación de políticas públicas (MacMillan 2010) ha impulsado el desarrollo de las Asambleas Ciudadanas (CAs), como una solución adecuada para comprometer a la ciudadanía en foros públicos sobre preocupaciones urgentes de las naciones democráticas (Kymlicka y Norman 1994). Sin embargo, esta metodología es todavía muy poco común en el campo de la gestión del patrimonio, lo que plantea interrogantes sobre sus posibles aplicaciones en museos u otras instituciones responsables del patrimonio cultural.

Por ello, este artículo explora la integración de metodologías de participación ciudadana en la gestión y formulación de políticas patrimoniales, con especial atención a las Asambleas Ciudadanas (CAs), un fenómeno relativamente nuevo. Para ilustrar el análisis, se busca examinar el impacto de las CAs en las políticas patrimoniales a corto plazo, tomando como estudio de caso la Asamblea Ciudadana celebrada en noviembre de 2023 en el museo Bundeskunsthalle, en Bonn. El presente artículo se basa en la investigación realizada para la tesis de maestría inédita de la autora sobre el mismo tema, llevada a cabo en el programa de *Sustainable Heritage Management* de la Universidad de Aarhus en 2025. La pregunta principal que guía este estudio es: *¿Cuál es el impacto a corto plazo de utilizar asambleas ciudadanas en la formulación de políticas para la gestión de Patrimonio?*

Fundamentación

Este estudio se fundamenta con la idea de que «la participación es crucial para los centros culturales, y los centros investigados se comprenden a sí mismos como espacios importantes para la participación ciudadana.» (Eriksson, Reestorff y Stage 2018, 224). A

pesar de la existencia de miles de iniciativas participativas en centros culturales de toda Europa, la investigación sobre CAs dentro de museos sigue siendo limitada. Un informe independiente reciente encargado por la Comisión Europea (Hammons 2023) señala que las visitas a museos y la participación en actividades culturales contribuyen al fortalecimiento de la democracia y la cohesión social. Incluso la Convención de Faro (Council of Europe 2005) enfatiza la necesidad de enfoques democráticos en la gestión del patrimonio y promueve la participación activa de los ciudadanos.

Este estudio se sitúa en la intersección entre los estudios del patrimonio y la democracia participativa, lo que permite explorar la crisis democrática en los procesos de preservación patrimonial. La relación entre patrimonio y teoría democrática ha sido poco desarrollada en los estudios patrimoniales. Siguiendo a Samuels y Daehnke (2023, 248), entendemos que la democracia es dinámica y que el patrimonio ofrece una lente útil para observar estos cambios. Si el patrimonio refleja transformaciones democráticas, entonces su gestión también debe promover la participación ciudadana y la adaptabilidad, alineándose con los valores y necesidades de sociedades democráticas en constante evolución.

A partir de perspectivas críticas como el Discurso Patrimonial Autorizado (AHD) de Laurajane Smith (2006), se cuestiona la visión tradicional del patrimonio como algo estático, vinculado solo al pasado o a objetos tangibles. Así, siguiendo a Harrison (2013, 165), entendemos el patrimonio como un proceso activo mediante el cual seleccionamos y presentamos objetos, lugares y prácticas que reflejan valores presentes y deseados para el futuro.

Por su parte, la democracia participativa, teoría desarrollada en la década de 1960 (OECD 2020, 12), enfatiza la implicación activa de los ciudadanos en la toma de decisiones, más allá de una participación meramente simbólica. Esta participación la entendemos como parte de procesos de codecisión, tal como los describen Eriksson, Reestorff y Stage (2018, 215). Desde esta perspectiva y coincidiendo con Fournier, Van der Kolk, Carty, Blais y Rose (2011, 145), las CAs encarnan la democracia participativa al involucrar directamente a ciudadanos comunes en la deliberación y formulación de recomendaciones.

Estas perspectivas requieren un modelo de gobernanza más inclusivo. Cepiku (2017, 142) propone la gobernanza colaborativa, entendida como un proceso híbrido en el que actores públicos y no estatales toman decisiones de forma conjunta y consensuada. Este enfoque se combina aquí con la idea de que las políticas patrimoniales pueden formar parte de la «vida cotidiana» de la política (Vestheim 2016, 260). Además, siguiendo a Smith y Waterton (2009, 115), se destaca que el diálogo entre museos y comunidades es esencial para equilibrar el poder, aunque esto no siempre coincida con los intereses de las autoridades museísticas.

De esta manera, observamos que los nuevos estudios críticos del patrimonio han contribuido a una perspectiva de democratización en este campo. Sin embargo, en la práctica actual, aún existe una brecha en cuanto a nuevas metodologías para hacerlo. En este sentido,

las CAs podrían ser una respuesta a esta necesidad, al involucrar activa y directamente a la ciudadanía en la elaboración de políticas y en el debate crítico sobre el patrimonio y su función en la sociedad (Harrison 2013, 229).

Las CAs se definen como una «institución participativa» (Vrydagh 2023, 3) que reúne a un grupo «inclusivo» y seleccionado al azar de ciudadanos comunes que se asemejan en términos demográficos a la población en general, con el fin de que aprendan, deliberen y formulen recomendaciones (KNOCA 2024, 3). El proceso de esta, luego de la selección de participantes, se basa en encuentros en una serie de paneles para la «fase de aprendizaje». En dicho momento los participantes reciben lo que se llama «input», información relevante a modo de seminarios, donde los miembros reciben evidencia balanceada, precisa y comprensiva del tema. Luego los participantes pasan a la etapa de «deliberación», la cual se desarrolla normalmente a través de paneles estructurados en los que los ciudadanos formulan recomendaciones destinadas a influir en las decisiones públicas, las opciones políticas o los mandatos institucionales. Así, finalmente, proponen las «recomendaciones» a los relevantes tomadores de decisiones.

Los temas tratados por las CAs se han ampliado y mejorado, y abarcan desde la prevención de la situación de calle juvenil hasta el cambio climático y las estrategias de seguridad, entre otros. También se han extendido en escala (nacional, regional y local) y alcance más allá de los asuntos meramente políticos: ha habido un aumento de los experimentos en museos, universidades y lugares de trabajo.

Los ciudadanos, como miembros de la sociedad civil, pueden y deben participar más directamente en la formulación de políticas. Las CAs han mostrado importantes virtudes para la democracia participativa y podrían ayudar a enfrentar el déficit democrático actual. Sin embargo, su eficacia ha sido cuestionada. Por un lado, algunos autores dudan de su impacto real y las consideran una posible «experimentación democrática sin utilidad práctica» (Caluwaerts y Reuchamps 2016). Por otro, existe la idea de que las asambleas encargadas por las autoridades públicas (encargadas de la toma de decisiones), suelen ser más influyentes porque conectan directamente con la elaboración de políticas (KNOCA, 2024). No obstante, este modelo puede ser instrumentalizado: las autoridades podrían usarlo para simular apertura participativa o seleccionar solo las recomendaciones alineadas con su agenda, práctica conocida como «cherry picking» (Smith 2009; Geissel 2023). Por ello, es necesario analizar críticamente el uso y el impacto de las CAs promovidas por los propios tomadores de decisiones.

La metodología se diseñó en función del objetivo central del estudio: *Evaluar en qué medida las recomendaciones formuladas por la Asamblea Ciudadana del Bundeskunsthalle (CAB) se tradujeron en políticas institucionales y cómo influyeron en ese impacto las preferencias iniciales de los responsables de la toma de decisiones.* Y se apoyó en marcos teóricos consolidados, especialmente la tipología de impacto de Minsart y Jacquet (2023), centrada aquí en el impacto a corto plazo.

En primer lugar, se realizó un análisis de políticas públicas siguiendo el marco de Minsart y Jacquet (2023), que evalúa la correspondencia textual entre recomendaciones ciudadanas y documentos oficiales. Tanto las recomendaciones como las respuestas institucionales estaban reunidas en un único documento público. Además, se accedió a un documento interno del “Foro Social” del museo que detalla el estado de seguimiento de cada recomendación.

En segundo lugar, se aplicó la Matriz de Impacto Secuencial (SIM) de Vrydagh y Caluwaerts (2020). El análisis comparó tres momentos:

- preferencias institucionales iniciales (T0),
- recomendaciones ciudadanas (T1),
- adopción o rechazo institucional (T2).

Para el análisis de políticas públicas, las recomendaciones fueron clasificadas según su grado de adopción institucional en tres categorías: “adoptadas”, “parcialmente adoptadas” y “no adoptadas”, siguiendo el criterio de correspondencia entre las propuestas ciudadanas y su incorporación en los documentos oficiales. Asimismo, el tipo de influencia de las recomendaciones fue analizado a partir de las categorías propuestas por la Matriz de Impacto Secuencial (SIM) de Vrydagh y Caluwaerts (2020), que distingue entre influencia continua, enriquecedora, innovadora, transformadora y restrictiva. De este modo, las categorías empleadas no son construcciones propias, sino que se derivan de la operacionalización del modelo teórico utilizado (véase Tabla 1), permitiendo evaluar no solo qué recomendaciones fueron aceptadas, sino también cómo influyeron en la agenda preexistente de los responsables de decisión.

Tabla 1. Tipología de las influencias de mini-públicos (adaptado de Vrydagh y Caluwaerts 2020)

T0 (preferencias iniciales)	T1 (recomendaciones)	T2 (resultado)	Tipo de adopción	Tipo de influencia
A	A	A	Adoptada	Influencia continua
A	A	a	Parcialmente adoptada	Influencia continúa limitada
A	A	B u	No adoptada	Sin influencia
a	A	A	Adoptada	Influencia enriquecedora
a	A	a	Parcialmente adoptada	Influencia enriquecedora limitada
a	A	B u o	No adoptada	Sin influencia
o	A	A	Adoptada	Influencia innovadora
o	A	a	Parcialmente adoptada	Influencia innovadora limitada

o	A	B u o	No adoptada	Sin influencia
B	A	A	Adoptada	Influencia transformadora
B	A	a	Parcialmente adoptada	Influencia transformadora limitada
B	A	B	No adoptada	Sin influencia
B	A	o	Adoptada	Influencia restrictiva

Fuente: elaboración propia con base en de Vrydagh y Caluwaerts (2020).

Notas: A = preferencia institucional; a = parte de la preferencia A; B = preferencia diferente; y o = ausencia de preferencia

En tercer lugar, se realizaron cinco entrevistas semiestructuradas (marzo–abril 2025) a personal del museo y a colaboradores de las tres organizaciones sin fines de lucro involucradas. Todas las entrevistas fueron confidenciales y los nombres de los entrevistados se han ocultado por mutuo acuerdo. Dichas conversaciones, aportaron información sobre procesos internos, debates institucionales y el contexto de implementación, además de permitir contrastar y ajustar el análisis documental.

Este estudio presenta algunas limitaciones. En primer lugar, aunque se adopta el modelo de Minsart y Jacquet (2023), el análisis se centra únicamente en la dimensión de congruencia, ya que la CAB se realizó hace menos de tres años y aún es temprano para evaluar impactos coyunturales o estructurales. En segundo lugar, la mayoría de las fuentes primarias estaban en alemán, lo que implicó una dependencia de traducciones mediante Google Translate y DeepL, con el riesgo de perder matices. Por último, al tratarse de un estudio de caso único —y del primer experimento de este tipo en un museo europeo—, los resultados no pretenden ser generalizables, sino ofrecer observaciones útiles e identificar posibles líneas de innovación para futuras prácticas participativas en el ámbito cultural y patrimonial.

Desarrollo de resultados

El caso de estudio seleccionado es la Asamblea Ciudadana del Bundeskunsthalle en Bonn, Alemania, uno de los museos más relevantes del país. Inaugurado en 1991, se distingue por organizar exclusivamente exposiciones temporales, sin colección permanente. En los últimos años, ha ampliado su enfoque orientado a la participación democrática y la inclusión, posicionándose como un espacio público orientado al diálogo social.

La Asamblea Ciudadana fue impulsada por las autoridades del museo (encargadas de la toma de decisiones) con el apoyo de organizaciones sin fines de lucro, y se desarrolló

durante dos fines de semana en noviembre de 2023. Participaron 31 ciudadanos de Bonn seleccionados por sorteo, quienes deliberaron en torno a cómo la institución podía mantenerse como un espacio público relevante, inclusivo y orientado al diálogo social. El proceso, estructurado en 15 encuentros, incluyó trabajo en grupos, aportes («input») de expertos y sesiones plenarias.

Al finalizar, las recomendaciones fueron votadas y presentadas públicamente a la dirección del museo. En los meses siguientes, fueron clasificadas según sus posibilidades de implementación (inmediata, consideración futura o rechazo), y sistematizadas en un informe final publicado en febrero de 2024. El seguimiento de su implementación continúa mediante un foro permanente que monitorea las 24 recomendaciones y sus avances.

Al tratarse del primer caso documentado de una Asamblea Ciudadana en un museo, este estudio adquiere especial relevancia analítica. Si bien existen procesos comparables, como el desarrollado simultáneamente en el Kunstgewerbemuseum de Dresden, se opta por centrarse en el caso de Bonn para asegurar un análisis en mayor profundidad.

Los resultados se presentan en dos partes: primero, se examina la correspondencia textual entre las recomendaciones y las respuestas o acciones institucionales del museo; segundo, se analiza la influencia que las preferencias iniciales de los responsables de la toma de decisiones (autoridades del museo) tuvieron en la implementación de las recomendaciones, utilizando la Matriz de Impacto Secuencial (SIM) como marco analítico.

Correspondencia textual

Para este análisis se consideraron 24 recomendaciones únicas, agrupadas en siete categorías: Publicidad y relaciones públicas; Movilidad y descuentos; Accesibilidad e inclusión; Diseño espacial del vestíbulo y de las exposiciones; Participación de los ciudadanos en las decisiones; Ofertas para familias, niños y jóvenes; y Diseño e interactividad de las exposiciones. Asimismo, el término «adopción» (*uptake*) se utiliza para describir la recepción e implementación de una recomendación por parte de las autoridades del museo.

En términos generales, el análisis muestra un alto nivel de adopción: 16 de las 24 recomendaciones (66%) fueron parcial o completamente implementadas, como se observa en la Figura 1. En las siguientes subsecciones se detallan los resultados y análisis para cada categoría: no adoptadas, parcialmente adoptadas y completamente adoptadas.

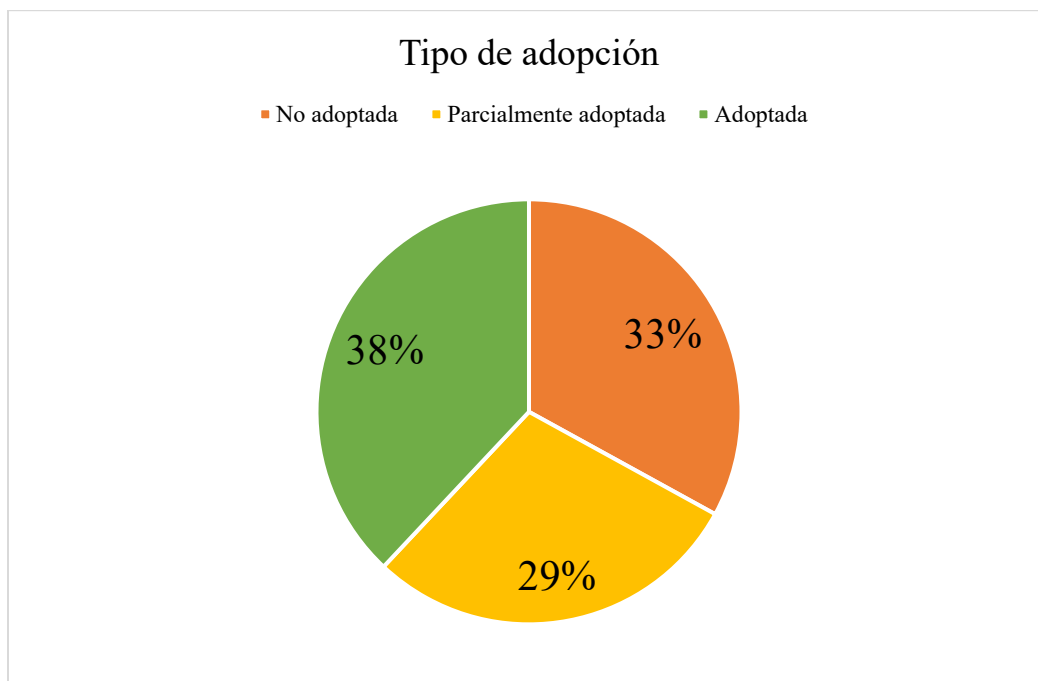


Figura 1. Gráfico del tipo de adopción de las recomendaciones en el Bundeskunsthalle

Fuente: elaboración propia.

Recomendaciones adoptadas

De las recomendaciones elaboradas durante la Asamblea Ciudadana, aproximadamente un 38% fueron implementadas por las autoridades del museo, lo que significa que se tradujeron en políticas o prácticas concretas. Algunas propuestas se aplicaron de forma inmediata, como la reparación del modelo táctil con elementos adaptados para niños. Otras, en cambio, requirieron una reflexión adicional antes de convertirse en políticas. Por ejemplo, la idea de involucrar a celebridades fue inicialmente considerada demasiado ambiciosa, pero el museo decidió priorizarla y adaptó el concepto colaborando con micro-influencers, en consonancia con su presupuesto existente.

La categoría que recibió el mayor número de recomendaciones aceptadas e implementadas fue la de «Diseño espacial del vestíbulo y de las exposiciones». Aunque esto podría sugerir inicialmente un interés marcado en los cambios físicos, en realidad refleja la factibilidad operativa de dichas modificaciones. A diferencia de otras categorías, como «Accesibilidad e inclusión» o «Publicidad y relaciones públicas», los cambios en el diseño espacial estaban más directamente bajo el control y alcance del museo y requerían menos aprobaciones o asociaciones externas. Una de las personas entrevistadas (facilitadora/a especializada en minipúblicos) señaló que existían algunas «recomendaciones fáciles de implementar», citando la adición de asientos y la reparación del modelo táctil como ejemplos de cambios «muy prácticos» y «fácilmente manejables».

Esto resulta aún más interesante si se compara con la limitada información disponible sobre la Asamblea Ciudadana paralela celebrada en Dresden, donde las recomendaciones se centraron más en el contenido de las exposiciones que en los cambios espaciales. Esto podría deberse a una infraestructura expositiva menos flexible en el museo de Dresden o a una diferencia en el tipo de «input» recibido por los participantes. En este último punto, se observa que mientras que en Bonn las aportaciones provinieron principalmente del personal interno del museo, en Dresden se involucró a un conjunto más diverso de especialistas externos. Este es un aspecto que podría mejorarse en futuras iniciativas, ya que la diversidad de aportes es clave para una deliberación diversa. Como explicó una de las entrevistadas (Curadora independiente 1): «Esto también es algo que nos enseña la Asamblea Ciudadana: hay que presentar el tema con total transparencia, para que las personas cuenten con toda la información necesaria para deliberar». Lo cual coincide con lo señalado por Vrydagh (2023, 2), quien destaca la importancia de proporcionar «información equilibrada antes y durante el proceso» en las Asambleas Ciudadanas, contribuyendo a que se conviertan en herramientas sofisticadas, legítimas y eficaces para la deliberación ciudadana, especialmente cuando se consideran junto con otras variables.

Pareciera que, en este caso, las recomendaciones se mantuvieron en un plano principalmente práctico y no impulsaron innovaciones de mayor alcance, ya sea a nivel meta-cognitivo o en el rediseño de temáticas y exposiciones. Aunque una comparación formal excede el alcance de esta investigación, estas diferencias plantean una pregunta relevante: ¿habría generado una mayor diversidad de «input» en Bonn recomendaciones más transformadoras o aplicables al contenido expositivo o a la participación comunitaria? Incluso con cronogramas y contextos nacionales similares, la estructura y variedad del «input» puede influir notablemente en los resultados. Como señaló una entrevistada (curadora independiente), una gama más diversa de aportes —por ejemplo, provenientes de asociaciones ciudadanas o de departamentos escolares— podría haber ofrecido una comprensión más amplia del tema, tanto en relación con las actividades del museo como con su papel en un contexto social más amplio.

Asimismo, puede observarse que una gran cantidad de recomendaciones vinculadas al tema de «Accesibilidad e inclusión» fueron fácilmente adoptadas, algo que también señalaron varias personas entrevistadas. Muchas de estas recomendaciones se centraban en la inclusión de personas con discapacidad, lo cual es un objetivo loable, pero ya ampliamente promovido por el Bundeskunsthalle. Como indicó la curadora independiente entrevistada: «El Bundeskunsthalle siempre ha estado muy comprometido con redactar textos de exposición en alemán sencillo» o «siempre han tenido un fuerte compromiso con las personas con discapacidad». Esto forma parte de su identidad institucional, por lo que muchas de las recomendaciones propuestas en este ámbito fueron fáciles de implementar, ya que el museo ya mostraba una fuerte predisposición hacia ellas. Esto invita a reflexionar sobre si la alta adopción en esta categoría responde más a una afinidad previa del museo que a la amplitud

del «input» recibido, o si, por el contrario, una mayor diversidad de aportes podría haber generado recomendaciones más disruptivas en otros ámbitos menos consolidados.

Recomendaciones parcialmente adoptadas

Definimos las recomendaciones como «parcialmente adoptadas» cuando no fueron explícitamente rechazadas, pero solo implementadas en parte. Esta categoría representa aproximadamente el 29% del total de recomendaciones.

Un ejemplo de este tipo fue la idea de un boleto combinado que integrara la entrada al museo y el transporte público local. Aunque se iniciaron conversaciones con la empresa de transporte, estas resultaron infructuosas. En consecuencia, la propuesta no pudo materializarse completamente. En su lugar, el museo optó por ofrecer un boleto combinado para eventos específicos, como «Live Arts», lo que refleja una adopción parcial de la idea original.

Otro ejemplo fue la recomendación de introducir «rallys infantiles» en cada exposición, utilizando conos azules con forma de mascota para guiar a los jóvenes visitantes. Aunque el museo ya había realizado actividades similares en el pasado, decidió ofrecerlas con mayor regularidad en lugar de implementarlas de forma universal, argumentando que «no todos los temas son adecuados para rallys infantiles o familiares» (Bundeskunsthalle 2023, 46). Además, se optó por utilizar a «Bundi», un personaje de cómic creado con este propósito, en lugar de los conos azules propuestos.

En general, la factibilidad operativa, fue el principal factor que limitó la implementación completa de las recomendaciones, principalmente debido a restricciones presupuestarias, limitaciones de personal y falta de tiempo, así como a la necesidad de coordinar con actores externos. En algunos casos, la experiencia previa del museo con iniciativas similares también llevó a reducir la escala de las recomendaciones a un formato más manejable.

Un ejemplo especialmente relevante dentro de esta categoría fue la llamada «Asamblea Ciudadana Permanente», inicialmente presentada como uno de los mayores logros de la Asamblea. Esta propuesta fue destacada en el informe de recomendaciones y frecuentemente mencionada por actores e informantes como un ejemplo de incorporación de políticas. Incluso, el museo recibió la recomendación con entusiasmo (Bundeskunsthalle 2023, 43) y un miembro del personal del museo comentó: «Desde el principio, estábamos pensando en convertir esta asamblea en un grupo estable».

Sin embargo, un examen más detenido revela que la implementación difiere de lo que se había propuesto originalmente. En lugar de un foro permanente compuesto por unas diez personas rotativas seleccionadas al azar, el museo creó un «Foro Social» voluntario, sin sorteo, sin rotación sistemática y sin remuneración. Si bien este grupo da seguimiento a los resultados de la Asamblea y apoya la generación de nuevas ideas, su funcionamiento se acerca más a un círculo consultivo que a una verdadera Asamblea Ciudadana Permanente. A

pesar de estas diferencias, el Foro Social desempeña un papel importante al mantener los valores de la Asamblea y fomentar un diálogo democrático continuo dentro del museo.

Sin embargo, esto plantea la pregunta de si puede considerarse un éxito, dado que su adopción fue solo parcial. Una interpretación posible es que estos mecanismos aún están en fase experimental en el ámbito de políticas públicas. Aún más difícil de implementar sería dentro de instituciones culturales con recursos y capacidades limitadas. Los museos y otros espacios patrimoniales pueden no contar todavía con el marco institucional ni los recursos necesarios para sostener cuerpos deliberativos permanentes de este tipo.

Aun así, la iniciativa refleja la disposición del museo a explorar enfoques innovadores y las dificultades prácticas de implementar estructuras deliberativas estables en contextos patrimoniales. Más que una deficiencia, puede entenderse como un primer paso y una experiencia de aprendizaje que podrá alimentar futuras iteraciones, especialmente considerando el carácter pionero de esta propuesta en un museo.

Recomendaciones no adoptadas

Aproximadamente el 33 % de las recomendaciones de la Asamblea Ciudadana no fueron adoptadas por las autoridades del museo. Sin embargo, es importante señalar que la mayoría de ellas fueron consideradas cuidadosamente e incluso apoyadas en principio, con el museo haciendo un esfuerzo genuino por explorar la posibilidad de implementarlas. De las ocho recomendaciones que no se implementaron, seis fueron rechazadas principalmente por limitaciones de factibilidad operativa, como restricciones presupuestarias, falta de personal y escasez de tiempo.

Un ejemplo de ello fue la propuesta de mejorar las relaciones públicas mediante la publicidad del museo en autobuses y trenes, especialmente en la estación de metro *Museumsmeile*, con el fin de atraer a un público más diverso. Lamentablemente, la empresa municipal de servicios públicos SWB (Stadtwerke Bonn) solo ofrecía paquetes publicitarios costosos que superaban la capacidad financiera del museo.

Desafíos similares se presentaron con la recomendación de introducir un boleto combinado que incluyera la entrada al museo y el transporte público local. Las conversaciones con la VRS (Verkehrsverbund Rhein-Sieg), la autoridad regional de transporte, no llegaron a una solución viable. Como comentó un miembro del personal durante la entrevista, aunque estas ideas fueron bien recibidas en teoría, las negociaciones con terceros, como SWB y VRS, suelen hacer que la implementación sea más compleja y, a veces, inalcanzable.

Reflexionar sobre estos casos plantea una cuestión importante: la factibilidad operativa de las recomendaciones. No es sorprendente que los museos enfrenten con frecuencia presupuestos limitados, y las recomendaciones que ignoran estas restricciones pueden resultar poco útiles. Muchas ideas —como ofrecer transporte público gratuito a los visitantes del museo— suenan atractivas en teoría. Sin embargo, es necesario preguntarse:

¿es esto realista? ¿Es una prioridad? ¿Podría realmente implementarse? No basta con proponer lo que sería agradable tener; los participantes deben concentrarse en cambios prácticos y significativos que puedan generar una diferencia real dentro de las limitaciones de la institución.

De nuevo, la cuestión del «input» balanceado viene a colación. Para futuras Asambleas Ciudadanas en museos, una estrategia útil sería comenzar explicando claramente la situación financiera del museo. Una noción clara de esto ayudaría a los participantes a comprender qué es viable y dónde se necesita mayor creatividad. Otra idea sería animarlos a considerar si apoyarían y defenderían una recomendación si estuvieran en una posición de toma de decisiones. Si la respuesta es negativa, tal vez la propuesta deba replantearse. No se trata de limitar la imaginación, sino de anclar la deliberación en la realidad. Esto también ayudaría a evitar la frustración entre los participantes que dedican tiempo a desarrollar ideas que probablemente no se adopten.

Las únicas dos recomendaciones rechazadas sin invocar problemas de factibilidad operativa estaban vinculadas a valores de diseño y estética, dimensiones estrechamente relacionadas con la identidad del museo como institución artística. La primera fue la propuesta de añadir iluminación exterior en la entrada para mejorar su visibilidad y aportar un elemento creativo distintivo. Aunque los responsables admitieron que «ciertamente se vería hermoso» (Bundeskunsthalle 2023, 40), señalaron que no tenían autoridad para realizar modificaciones de ese tipo, ya que cualquier intervención debía ser aprobada por el sucesor del arquitecto original, Gustav Peichl. Esto evidencia los límites de la flexibilidad institucional cuando se trata de patrimonio arquitectónico y autoría artística.

La segunda propuesta rechazada fue la idea de una exposición «Trae tu propio arte» cuyo objetivo era promover artistas emergentes, ampliar el público y «romper barreras» (Bundeskunsthalle 2023, 49). Esta propuesta fue fuertemente rechazada con el argumento de que el Bundeskunsthalle representa la pericia artística y la curaduría de alta calidad. Los representantes del museo afirmaron que este tipo de formato expositivo abierto no se alineaba con la identidad institucional y sugirieron que otros centros culturales podrían ser más adecuados para este tipo de iniciativa inclusiva.

Esta respuesta resulta problemática porque sugiere que se está sacrificando el valor social en favor de los valores estéticos y de *expertise*, en línea con el Discurso Patrimonial Autorizado (Smith, 2006). Sin embargo, como señaló un miembro del personal, equilibrar la accesibilidad democrática con los estándares profesionales de curaduría sigue siendo un desafío complejo. Compararon la situación con permitir que cualquiera actuara en un concierto u ópera profesional, argumentando que no todas las obras de arte cumplen los estándares de exhibición. Este argumento es razonable, pero también plantea la cuestión de cómo un museo puede ser verdaderamente acogedor para «todos» y, al mismo tiempo, exhibir las obras de solo «unos pocos».

Estos ejemplos invitan a una reflexión más amplia sobre el papel de la experticia y la identidad institucional a la hora de determinar qué recomendaciones de la Asamblea Ciudadana se toman en serio. También plantean una pregunta clave: ¿Qué significa realmente que ciudadanos comunes actúen como tomadores de decisiones en ámbitos que tradicionalmente requieren conocimientos especializados?

Como señalan Fournier, Van der Kolk, Carty, Blais y Rose (2011, 150), aunque los ciudadanos puedan carecer de conocimiento experto al inicio, su disposición a invertir tiempo y esfuerzo en comprender temas complejos demuestra un fuerte compromiso con la deliberación informada. En este caso, aunque algunas recomendaciones carecieron de precisión técnica, la mayoría fueron reflexivas y bien fundamentadas.

No obstante, los desafíos persisten. Como indica Vestheim (2016), ampliar el debate en los museos para incluir voces diversas puede ser difícil, especialmente en espacios que tradicionalmente atraen a un público reducido —a menudo mujeres blancas de mayor edad— que pueden valorar más la experticia curatorial que la experimentación democrática. Una de las entrevistadas (asesor en investigación sobre mini-públicos) describió la propuesta «Trae tu propio arte» como «brillante», afirmando que «es como democratizar lo que consideramos arte; plantea preguntas sobre el papel de los museos en la sociedad». En efecto, los museos no son solo lugares para conservar pinturas preciosas, sino también espacios para el diálogo social. El Bundeskunsthalle está explorando activamente este papel más amplio. Sin embargo, como muestra este caso, los valores pueden entrar fácilmente en conflicto.

Para construir cohesión social y provocar debates significativos, ¿deberían los museos y su personal a veces dar un paso atrás en su rol curatorial profesional y actuar como facilitadores del diálogo democrático? ¿Y hasta qué punto son compatibles ambos papeles? Esto nos deja con un debate importante y abierto: ¿cuáles son los límites de la deliberación ciudadana en espacios culturales especializados como los museos? ¿Puede la ausencia de conocimiento experto reducir la legitimidad o la eficacia? ¿Y cómo pueden los museos navegar esta tensión sin perder su identidad?

Influencia en las preferencias de los responsables de toma de decisiones

Después de rastrear cómo las recomendaciones de la CAB se tradujeron en políticas concretas, pasamos ahora a los resultados de la Matriz de Impacto Secuencial (SIM) (Vrydagh y Caluwaerts 2020). Este marco analítico permite evaluar en qué medida las preferencias políticas preexistentes de los responsables de la toma de decisiones influyeron en las recomendaciones y su impacto. En otras palabras, el propósito de este análisis es ofrecer una idea de si los deseos o intereses previos de los responsables influyeron en el impacto de esta Asamblea Ciudadana y, a la inversa, si alguna de las recomendaciones logró modificar sus concepciones previas. En este análisis se excluyen las siete recomendaciones que no fueron adoptadas, ya que el objetivo es evaluar si la Asamblea generó «un incentivo para el cambio de comportamiento» (Vrydagh y Caluwaerts 2020, 8).

Como puede verse en la Figura 2, el 44% de todas las recomendaciones se encuadran dentro de la categoría de influencia innovadora. Esto sugiere que los ciudadanos introdujeron ideas nuevas, capaces de definir la agenda, que no formaban parte de la planificación inicial del museo. Esto evidencia el papel de la CAB en la generación de nuevo conocimiento, aunque de manera limitada.

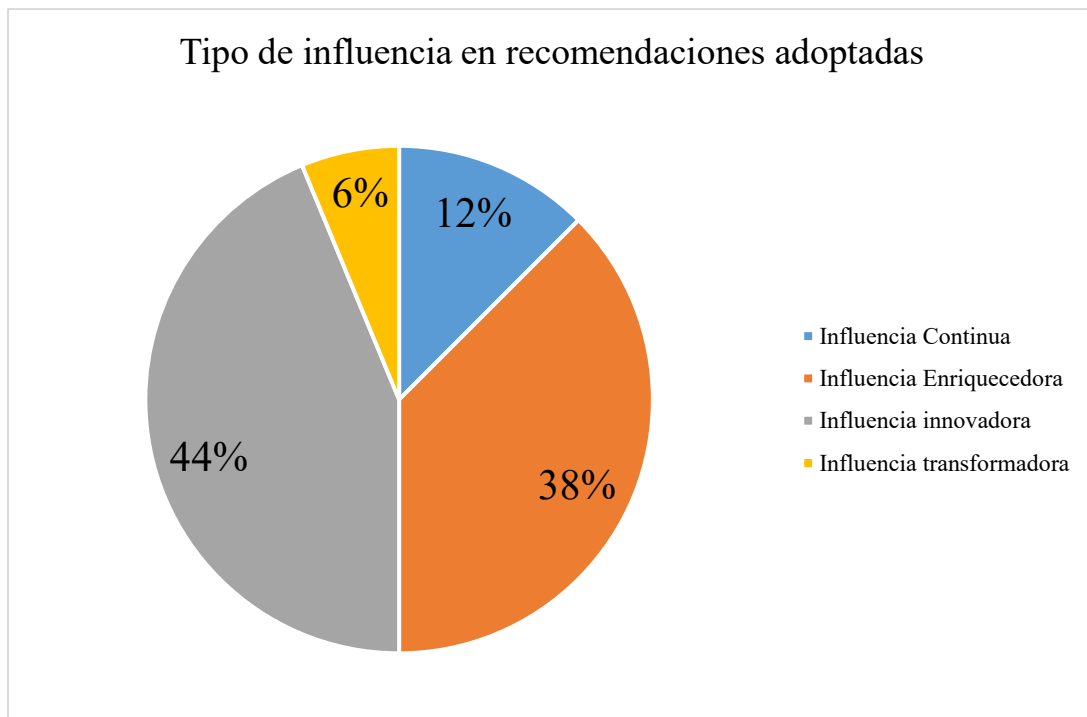


Figura 2. Gráfico del tipo de influencia en las recomendaciones adoptadas en el Bundeskunsthalle

Fuente: elaboración propia.

Una segunda categoría significativa corresponde a la influencia enriquecedora (33%), lo que indica que un tercio de las recomendaciones aceptadas sirvieron para refinar o profundizar ideas ya existentes. En consecuencia, el museo recibió apoyo para algunos de sus objetivos estratégicos.

En tercer lugar, se observó una influencia continua moderada (11%). Esto resulta sorprendente en comparación con otros estudios de caso del modelo SIM, como el Plan de Movilidad de Bruselas, donde esta categoría fue la predominante (véase Vrydagh y Caluwaerts 2020). Este resultado refleja que pocas recomendaciones coincidieron con los planes o prioridades preexistentes del museo.

Por último, se identificó una influencia transformadora baja (6%), que, al igual que en la investigación de Vrydagh y Caluwaerts (2023), es la categoría más infrecuente. Esto pone en cuestión la metodología, ya que uno de los objetivos principales del proceso

deliberativo es precisamente generar cambios en la forma de pensar. No obstante, la presencia de esta categoría es importante, pues demuestra que la CAB tuvo la capacidad de desafiar ciertos supuestos institucionales. Ese 6% puede representar una influencia políticamente significativa, aunque haya sido poco frecuente.

Influencia continua

Basándonos en la clasificación de influencias propuesta por Vrydagh y Caluwaerts (2020), se identificó que solo dos recomendaciones se enmarcan en la categoría de influencia continua. Esto sugiere que pocas de las propuestas adoptadas estaban completamente alineadas con las preferencias preexistentes de los responsables de la toma de decisiones. En otras palabras, pocas de las ideas aceptadas al final del proceso (T2) estaban presentes desde el inicio (T0), tal como se describe en el modelo SIM (Vrydagh y Caluwaerts 2020, 13).

Como se muestra en la Tabla 2, las dos recomendaciones identificadas como continuas fueron la reparación del modelo táctil (analizada previamente) y la recomendación sobre el «intercambio internacional e intercultural». Esta última instaba al museo a promover eventos en los que personas de diferentes países pudieran debatir sobre arte y exposiciones desde fuentes auténticas. Sin embargo, tras revisar los documentos internos del museo, quedó claro que este tipo de programación ya existía. Por lo tanto, no se consideraron necesarias medidas adicionales más allá de confirmar la continuidad de dichas actividades.

Tabla 2. Cuadro de recomendaciones bajo influencia continua

Categoría	T0	T1	T2	Tipo de adopción	Tipo de influencia
Diseño espacial del vestíbulo y la exposición	Ya estaba en proceso de reparación el modelo táctil. A	Modelo táctil para reparar y adecuado para niños. A	Modelo táctil reparado y apto para uso infantil. A	Adopción	Influencia Continua
Participación de los ciudadanos en las decisiones	Ya realizando intercambios internacionales. Apertura a iniciativas democráticas. A	Intercambio internacional e intercultural A	Más proyectos futuros A	Adopción	Influencia Continua

Fuente: elaboración propia.

Esta situación puede reflejar la debilidad ya esgrimida en el «input» proporcionado durante la fase de deliberación, ya que los participantes no estaban plenamente informados sobre las acciones que el museo ya desarrollaba. Como comentó un entrevistado, resultaba difícil saber con precisión qué hacía realmente el museo en términos de presupuesto y

programación: «Algunas de las recomendaciones de la asamblea eran cosas que el Bundeskunsthalle ya estaba haciendo».

Esto subraya la importancia de presentar de forma rigurosa las iniciativas existentes antes de iniciar la deliberación. El mismo problema aparece en otras categorías, donde muchas propuestas coincidían con acciones ya en marcha, aunque posteriormente fueron reforzadas o mejoradas gracias a la CAB. La recomendación sobre un mayor intercambio internacional, por ejemplo, se clasificó como influencia continua precisamente por la falta de innovación, derivada del desconocimiento del trabajo previo del museo.

Influencia enriquecedora

En la segunda categoría de influencia, denominada «enriquecedora» y «enriquecedora limitada», se identificó el segundo mayor número de recomendaciones, con un total de seis. Esta categoría se refiere a propuestas que, aunque coincidían con las preferencias iniciales de los responsables de la toma de decisiones en el momento T0, se desarrollaron y profundizaron (Vrydagh y Caluwaerts 2020, 15).

Como se muestra en la Tabla 3, cuatro recomendaciones fueron clasificadas como enriquecedoras y dos como enriquecedoras limitadas.

Tabla 3. Cuadro de recomendaciones bajo influencia enriquecedora

Categoría	T0	T1	T2	Tipo de adopción	Tipo de influencia
Publicidad y relaciones públicas	Uso previo de una influencer de moda. a	Propagandas de influencers A	Microinfluencers con presupuesto reducido A	Adopción	Influencia enriquecedora
Accesibilidad e inclusión	Iniciativas existentes para incluir a personas con discapacidad a	Envío de folletos a instituciones dedicadas a personas con discapacidad A	Implementación de listas de correos, publicidad en portales relevantes, distribución de folletos. Ampliación de la red, más marketing. A	Adopción	Influencia enriquecedora
Diseño espacial del vestíbulo y la exposición	Las medidas de inversión para Digital Foyer en	Zona de cajas más visible A	Revitalización del edificio según lo propuesto A	Adopción	Influencia enriquecedora

2023 estaban en marcha. a						
Ofertas para familias, niños y jóvenes	Iniciativas existentes de exposiciones infantiles a	Una exposición infantil al año. A	Se establece una exposición por año, iniciando en 2023 con una exposición de juguetes. A	Adopción	Influencia enriquecedora	
Participación de los ciudadanos en las decisiones	Preexistencia de un deseo de foro o un círculo de amigos. a	Asamblea Ciudadana Permanente de 10 individuos seleccionados al azar por turnos A	Asamblea permanente a modo de “círculo de amigos” del Bundeskunsthalle. a	Adopción parcial	Influencia enriquecedora limitada	
Ofertas para familias, niños y jóvenes	Ya se había hecho antes con la mascota “Bundi”. a	Actividades y recorridos para niños en cada exhibición señalado con conos azules. A	Se implementa, pero no en todas las exhibiciones y no con conos sino con “Bundi”. a	Adopción parcial	Influencia enriquecedora limitada	

Fuente: elaboración propia.

Un ejemplo de influencia enriquecedora es el uso de celebridades para la publicidad. La CAB recomendó que el museo colaborara con figuras públicas y celebridades en las redes sociales para mejorar su alcance mediático y atraer a más visitantes. Esta sugerencia se basó en una iniciativa previa del museo, que ya había probado este enfoque con una *influencer* durante la exposición *Dress Code* en 2021 (Bundeskunsthalle 2023, 30). Dado que esta idea ya formaba parte de la estrategia del museo en el momento T0, se considera una preferencia preexistente. Sin embargo, la propuesta de la CAB fortaleció y refinó esta idea, y el museo posteriormente la adoptó colaborando con *Sinn influencers* para la exposición *Save the Land*, además de aumentar su trabajo con microinfluencers para ajustarse a las limitaciones presupuestarias. Esto demuestra claramente cómo la recomendación aportó un valor significativo a una línea de acción ya existente.

Otro ejemplo de influencia enriquecedora es la mejora de la zona de cajas. La CAB propuso hacer que el área de pago y salida fuera más visible y que la información estuviera más accesible (T1). Antes de la Asamblea, el museo ya había planificado la iniciativa

«Building Revitalisation» para 2023, que incluía el desarrollo de un Foyer Digital (T0). La recomendación de la CAB enriqueció este plan al enfatizar la necesidad de señalización más clara y una mejor orientación para los visitantes (Bundeskunsthalle 2023, 40).

Estos dos ejemplos demuestran que la influencia enriquecedora puede ayudar a conectar las perspectivas ciudadanas con los objetivos institucionales, añadiendo nuevas capas de relevancia y refinamiento a los proyectos en curso, al mismo tiempo que refuerza el valor de la deliberación pública en el desarrollo de políticas. Como señaló un miembro del personal del museo: «Tuvieron algunas ideas geniales. Ideas que nosotros mismos habíamos estado considerando durante un par de años». Esto significa que estas ideas ayudaron a impulsar iniciativas que el museo había considerado anteriormente, pero que no había llevado a cabo.

Influencia innovadora

En la tercera categoría (véase Tabla 4), encontramos recomendaciones que introdujeron ideas nuevas, en el momento T1, ya sea total o parcialmente, y que no habían sido consideradas por los responsables de decisión en T0 (Vrydagh y Caluwaerts 2020, 17). Esta categoría representa siete de las recomendaciones implementadas, convirtiéndose así en el grupo más numeroso.

Una de estas recomendaciones fue incluir estaciones activas en cada exposición, que sirvieran como puntos de referencia y crearan una experiencia de visita más dinámica e interactiva. Propuesta por los ciudadanos en T1, esta idea califica como influencia innovadora porque introdujo un elemento nuevo en la planificación del museo (Vrydagh y Caluwaerts 2020, 11). La implementación, según entrevistas realizadas con el personal del museo, fue diversa: la exposición *All in* incluyó un *selfie spot* en el vestíbulo, y la exposición *Save the Land* incorporó elementos interactivos diseñados para involucrar a los visitantes.

Un segundo ejemplo se encuentra bajo la categoría de influencia innovadora limitada. En este caso, la Asamblea Ciudadana recomendó medidas para que el personal de seguridad fuera más acogedor, como realizar capacitaciones regulares sobre inclusión y diversidad, usar insignias con banderas de idiomas y vestir uniformes azules. Dado que el personal de seguridad está contratado a través de una empresa externa (GID), el museo trasladó la recomendación a su dirección. Según los informes internos, la idea fue recibida con entusiasmo y se tomaron algunas medidas. Sin embargo, la sugerencia del uniforme no fue adoptada, aunque siguen en curso las discusiones sobre cómo intensificar la formación y mejorar la colaboración entre GID y el equipo del museo.

Tabla 4. Cuadro de recomendaciones bajo influencia innovadora

Categoría	T0	T1	T2	Tipo de adopción	Tipo de influencia
o	Islas de Se instalarán asientos móviles en 2024.	Islas de Se instalarán asientos móviles en 2024.	Islas de Se instalarán asientos móviles en 2024.	Adopción	Influencia innovadora
o	Mejor señalización para las salas de lactancia.	Mejor señalización para las salas de lactancia.	Actualmente estoy trabajando en la optimización de la señalización de la sala de lactancia.	Adopción	Influencia innovadora
o	La estación activa en cada exposición	La estación activa en cada exposición	Instalación de estaciones activas como prioridad máxima.	Adopción	Influencia innovadora
o	Personal de GID capacitado, uniformes y etiquetas de nombre con habilidades lingüísticas.	Personal de GID capacitado, uniformes y etiquetas de nombre con habilidades lingüísticas.	Mejorar la formación e incluir banderas con conocimientos lingüísticos. No a los uniformes.	Adopción parcial	Influencia innovadora limitada
o	Billete combinado para entrada y tren	Billete combinado para entrada y tren	Solo es factible con eventos específicos, no como un esfuerzo permanente.	Adopción parcial	Influencia innovadora limitada
O	Más asientos, información de fácil acceso, sistema de orientación, sitio web accesible para personas con discapacidad y actualizado en caso de que el ascensor esté averiado.	Más asientos, información de fácil acceso, sistema de orientación, sitio web accesible para personas con discapacidad y actualizado en caso de que el ascensor esté averiado.	Sí a la reorganización de asientos. Relanzamiento del sitio web con las funciones sugeridas. El sistema de audio multilingüe con explicaciones y guías no está disponible por el momento (debido a problemas de presupuesto), pero se mantiene como una opción a largo plazo para realizar tareas.	Adopción parcial	Influencia innovadora limitada

Fuente: elaboración propia.

Este ejemplo demuestra el potencial creativo de las Asambleas Ciudadanas para generar ideas innovadoras y prácticas que puedan influir en las políticas, incluso cuando su implementación completa resulta difícil o requiere tiempo. También muestra cómo las instituciones pueden adaptarse y negociar las aportaciones ciudadanas dentro y fuera de sus propios marcos operativos, lo que en ocasiones conduce a una adopción parcial o progresiva de las propuestas innovadoras.

Influencia transformadora

De todas las recomendaciones, solo una se clasificó dentro de la categoría de influencia transformadora (véase Tabla 5). Se incluyó porque cambió claramente las preferencias de los actores involucrados. Esto es relevante porque, como explican Vrydagh y Caluwaerts (2020, 9), al evaluar los cambios en las preferencias, debemos considerar no solo a los responsables oficiales de la toma de decisiones, sino también a los actores y organizaciones implicadas. Y eso es precisamente lo que ocurrió en este caso.

Tabla 5. Cuadro de recomendaciones bajo influencia transformadora

Categoría	T0	T1	T2	Tipo de adopción	Tipo de influencia
Diseño espacial del vestíbulo y la exposición	B Las partes interesadas poco predispuestas a escuchar recomendaciones prácticas.	Islas de asientos móviles A	Se instalarán asientos móviles en 2024. A	Adopción	Influencia cambiante

Fuente: elaboración propia.

Durante las entrevistas, una de las personas curadoras expresó una sincera sorpresa ante el carácter práctico de las recomendaciones ciudadanas, especialmente aquellas relacionadas con el diseño de las exposiciones. Al reflexionar sobre una sugerencia recurrente, comentó: «¿Cuántas veces hemos hablado de ofrecer más asientos? Siempre lo descartamos». Otra curadora coincidió con ese sentimiento, añadiendo: «Duele, porque lo he escuchado tantas veces como curadora. Y lo he ignorado otras tantas». Estas reflexiones sugieren un cambio significativo de perspectiva. Mientras que los curadores suelen priorizar el contenido expositivo por encima de aspectos como las zonas de descanso, los ciudadanos destacaron una necesidad básica pero importante: la comodidad y la accesibilidad durante la visita al museo.

Una de las curadoras describió el proceso como «profundamente transformador personalmente, como curadora, pero también como ser humano». Sus palabras revelan que,

aunque el cambio pueda parecer escueto, señala un potencial más amplio de transformación en la mentalidad de las instituciones patrimoniales, un cambio que sorprende incluso a los profesionales que defienden la participación ciudadana.

Entonces, para hacer los museos más abiertos e inclusivos, ¿necesitan los curadores repensar su enfoque del diseño expositivo? Este estudio de caso muestra cómo las Asambleas Ciudadanas pueden generar un impacto inesperado pero significativo, incluso modificando perspectivas profesionales arraigadas. Como resumió acertadamente la entrevistada: «Nuestro objetivo era cambiar esa mentalidad y transformar la cultura política, demostrando que los ciudadanos son capaces, valiosos y útiles».

Conclusión: ¿Vale la pena este esfuerzo?

El estudio del caso del Bundeskunsthalle muestra que, incluso en un ámbito donde las Asambleas Ciudadanas son todavía inusuales, esta metodología puede generar resultados concretos, aprendizajes valiosos y formas significativas de innovación institucional. Aunque el análisis demuestra que el impacto se concentró principalmente en recomendaciones prácticas y de rápida implementación, dos tercios de las propuestas fueron adoptadas parcial o totalmente. Esto sugiere una implementación relativamente exitosa e indica que los procesos participativos pueden influir en las agendas institucionales cuando existe una disposición real del museo a escuchar y responder a la ciudadanía.

Además, la Asamblea produjo efectos cualitativos importantes. La aplicación de la Matriz de Impacto Secuencial reveló que la mayoría de las recomendaciones ejercieron una influencia innovadora, introduciendo ideas nuevas o ampliando iniciativas preexistentes. Estos hallazgos muestran que las asambleas ciudadanas pueden funcionar como herramientas de innovación democrática (OECD 2020), también dentro de instituciones culturales. Incluso cuando la implementación fue parcial o gradual, las ideas ciudadanas inspiraron cambios relevantes en la dirección de la agenda institucional.

Los resultados también evidencian un amplio patrón de influencia enriquecedora: muchas recomendaciones coincidían con orientaciones ya presentes en el museo, pero ofrecieron perspectivas valiosas y expandieron la profundidad de iniciativas existentes. Esto sugiere que la participación ciudadana puede fortalecer la inclusión y apoyar valores democráticos desde dentro de la propia institución. Al mismo tiempo, el bajo nivel de influencia continua indica que el museo no se limitó a seleccionar únicamente aquellas recomendaciones compatibles con su postura inicial, el llamado «cherry picking» (Smith 2009). Por el contrario, la mayoría de las ideas adoptadas ampliaron o modificaron el pensamiento existente, mostrando un valor deliberativo genuino.

Sin embargo, solo un número reducido de recomendaciones tuvo una influencia verdaderamente transformadora. Esto plantea interrogantes sobre el potencial de las

asambleas ciudadanas para provocar cambios profundos en contextos museísticos, especialmente en instituciones que ya cuentan con una cultura participativa establecida. Aun así, el caso sigue siendo significativo: demuestra que, incluso donde la transformación es limitada, estos procesos pueden impulsar innovación, ampliar la inclusión y provocar cambios en la mentalidad de la gestión patrimonial. El museo mostró una apertura auténtica hacia nuevas ideas y, en muchos casos, avanzó más allá de lo inicialmente previsto.

Al mismo tiempo, el estudio evidencia límites claros. Algunas recomendaciones no pudieron implementarse por falta de recursos, dependencia de terceros o restricciones institucionales. En otros casos, la ausencia de «input» equilibrado redujo el potencial innovador de la deliberación. El caso también expuso tensiones persistentes entre experticia curatorial y apertura democrática, especialmente cuando las recomendaciones desafiaron la identidad artística del museo.

Este caso constituye, más allá de algunas limitaciones, un argumento sólido para fortalecer el papel de los mecanismos deliberativos en la gobernanza museística y patrimonial, no necesariamente para transformar las estructuras existentes, sino para enriquecerlas y legitimarlas a través de una participación pública más amplia.

Aun así, y pese a estas limitaciones, la experiencia del Bundeskunsthalle sugiere que valió la pena el esfuerzo. No solo generó políticas concretas, sino que abrió un espacio real de reflexión sobre el papel democrático de los museos, fortaleció la cultura participativa interna e impulsó debates esenciales sobre accesibilidad, inclusión y la función social del patrimonio. Como experiencia pionera, constituye un paso significativo hacia prácticas museísticas más abiertas, experimentales y democráticas, y ofrece aprendizajes útiles para futuras iniciativas en el sector cultural.

Todo esto indica que la CAB aportó un valor real al proceso de toma de decisiones y que no fue un mero ejercicio simbólico. Este análisis crítico ha examinado sus procesos y resultados, señalando aspectos que podrían mejorarse para fortalecer futuras experiencias deliberativas. Es importante reconocer que el Bundeskunsthalle en Bonn y el Kunstgewerbemuseum de Dresden fueron los primeros museos del mundo en acoger un proceso de este tipo. Su disposición a experimentar demuestra un claro compromiso con los valores democráticos y con nuevas formas de implicar al público en la gestión del patrimonio. Como en todo proyecto pionero, era esperable encontrar desafíos. Sin embargo, la asamblea se llevó a cabo, los ciudadanos deliberaron, y la democracia directa se practicó.

Agradecimientos: Agradezco especialmente a David Harvey y a Cecilia Raffa por sus valiosos comentarios y sugerencias, que contribuyeron a mejorar significativamente este artículo.

Apoyo financiero: No se contó con apoyo financiero para la realización del presente artículo.

Referencias

- Bundeskunsthalle. 2023. «Gutachten zum Social Science Forum», acceso el 27 de noviembre de 2025, https://www.bundeskunsthalle.de/fileadmin/user_upload/Service/Ueber_uns/Gutachten_GSF.pdf
- Caluwaerts, Didier, y Min Reuchamps. 2016. «Generating Democratic Legitimacy through Deliberative Innovations: The Role of Embeddedness and Disruptiveness». *Representation* 52 (1): 13–27. <https://doi.org/10.1080/00344893.2016.1244111>
- Cepiku, Denita. 2017. «Collaborative Governance». En *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, editado por Thomas. R. Klassen, Denita Cepiku, y Tae Joon Lah, 141–156. London: Routledge.
- Council of Europe. 2005. «Faro Convention Action Plan», acceso el 25 de Mayo de 2025, <https://www.coe.int/en/web/culture-and-heritage/faro-action-plan>
- Dalton, Russell. 2013. *Citizen Politics: Public Opinion and Political Parties in Advanced Industrial Democracies*. Washington D.C.: Cq Press
- Diamond, Larry. 2015. «Facing Up to the Democratic Recession». En *Democracy in Decline*, editado por Larry Diamond y Marc F. Plattner, 98–118. Baltimore MD: Johns Hopkins University Press.
- Eriksson, Birgit, Camilla Møhring Reestorff, y Carsten Stage. 2018. «Forms and Potential Effects of Citizen Participation in European Cultural Centres». *Participations* 15 (2): 205–228. Aarhus University.
- Freedom House. 2025. *Freedom in the World 2025: The Uphill Battle to Safeguard Rights*. Washington, DC: Freedom House
- Fournier, Patrick, Henk van der Kolk, Ken Carty, André Blais, y Jonathan Rose. 2011. *When Citizens Decide: Lessons from Citizen Assemblies on Electoral Reform*. Oxford: Oxford University Press.
- Geissel, Brigitte. 2023. «Linking Citizens' Assemblies to Policymaking: Real-Life and Visionary Connections». En *De Gruyter Handbook of Citizens' Assemblies*, editado por Min Reuchamps, Julien Vrydagh, y Yanina Welp, 59–72. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- Hammons, William. 2023. *Culture and Democracy: The Evidence—How Citizens' Participation in Cultural Activities Enhances Civic Engagement, Democracy and Social Cohesion*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Harrison, Rodney. 2013. *Heritage: Critical Approaches*. London: Routledge.
- Kymlicka, Will, y Wayne Norman. 1994. «Return of the Citizen: A Survey of Recent Work on Citizenship Theory». *Ethics* 104 (2): 352–381.
- MacMillan, C. Michael. 2010. «Auditing Citizen Engagement in Heritage Planning: The Views of Citizens». *Canadian Public Administration* 53 (1): 87–106.

- Minsart, Elisa y Vincent Jacquet. 2023. «The Impact of Citizens' Assemblies on Policymaking: Approaches and Methods». En *De Gruyter Handbook of Citizens' Assemblies*, editado por Min Reuchamps, Julien Vrydagh, y Yanina Welp, 283–294. Berlin: Walter de Gruyter GmbH.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). 2020. *Innovative Citizen Participation and New Democratic Institutions: Catching the Deliberative Wave*. Paris: OECD Publishing.
- Samuels, Kathleen L. y Jonathan D. Daehnke. 2023. «Introduction: Heritage and Democracy: Crisis, Critique, and Collaboration». En *Heritage and Democracy: Crisis, Critique and Collaboration*, editado por Kathleen. L. Samuels y Jonathan. D. Daehnke, 3–27. Gainesville: University Press of Florida.
- Smith, Laurajane. 2006. *Uses of Heritage*. London: Routledge.
- Smith, Laurajane, y Emma Waterton. 2009. *Heritage, Communities and Archaeology*. London: Bloomsbury Academic.
- Smith, Graham. 2009. *Democratic Innovations: Designing Institutions for Citizen Participation*. Cambridge: Cambridge University Press.
- KNOCA (Knowledge Network of Climate Assemblies). Graham Smith. 2024. *Climate Assemblies: Emerging Trends, Challenges and Opportunities*, acceso el 20 de Mayo de 2025, <https://www.knoca.eu/current-trends/climate-assemblies-emerging-trends-challenges-and-opportunities>
- Steiner, Reto y Claire Kaiser. 2017. «Democracy and Citizens' Engagement». En *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration*, editado por Thomas. R. Klassen, Denita Cepiku, y Tae Joon Lah, 167–178. London: Routledge.
- Vestheim, Geir. 2016. «Democratic Aspects of Heritage Policy». En *Heritage, Democracy and the Public: Nordic Approaches*, editado por Torgrim Sneve Guttormsen y Grete Swensen, 259–270. London: Taylor & Francis.
- Vrydagh, Jasper. 2022. «Measuring the Impact of Consultative Citizen Participation: Reviewing the Congruency Approaches for Assessing the Uptake of Citizen Ideas». *Policy Sciences* 55 (1): 65–88.
- Vrydagh, Jasper, y Didier Caluwaerts. 2020. «How Do Mini-Publics Affect Public Policy? Disentangling the Influences of a Mini-Public on Public Policy Using the Sequential Impact Matrix Framework». *Representation*, 1–20.