



# Claves para el cambio en los museos de América

2 al 4 de septiembre 2015  
Buenos Aires, Argentina





---

La Fundación TyPA -Teoría y Práctica de las Artes, en Argentina; y AAM -American Alliance of Museums, en los Estados Unidos de América, unieron sus fuerzas para organizar **El Museo Reimaginado - Encuentro de profesionales de museos de América**, una plataforma que puso en escena novedosas reflexiones teóricas, junto con ejemplos de las mejores metodologías y enfoques creativos, además de compartir respuestas exitosas a problemas comunes. Declaraciones espontáneas de muchos de los más de 600 participantes coincidieron en expresar su satisfacción por la oportunidad inédita de reunirse junto con sus colegas de una nueva generación de profesionales, dispuestos a ser los protagonistas de un cambio radical en los museos de la región a favor de un mayor protagonismo social. Esta clara voluntad participativa se expresó en el taller grupal que inspiró el Manifiesto para los Museos de América, y de modo transversal estuvo presente en todas las sesiones de El Museo Reimaginado.

Creemos que las directrices a futuro quedaron trazadas, y sus síntesis pueden consultarse en esta publicación. El registro completo de todas las sesiones, en español, inglés y portugués, puede ser consultado en las páginas web tanto de TyPA como de AAM, y servirá también para expandir el espíritu renovador que se vivió a lo largo de tres días intensos de diálogo e intercambio. Los organizadores estamos orgullosos de los resultados alcanzados, y agradecemos a cada uno de los oradores, participantes, colaboradores y sponsors que contribuyeron a hacer de esta reunión un hito histórico para los museos de América.

**Américo Castilla**  
Presidente - Fundación TyPA

**Laura Lott**  
President & CEO - AAM



American Alliance of Museums

EL MUSEO  
REIMAGINADO  
REIMAGINING  
THE MUSEUM

#elmuseoreimaginado

# Introducción

El Museo Reimaginado logró conformar una masa crítica que se expresó dispuesta a impulsar una transformación positiva en los museos de la región. Este encuentro, organizado por la Fundación TyPA (Argentina) y la American Alliance of Museums (Estados Unidos), reunió en Buenos Aires a más de 600 participantes de 24 países durante tres intensas jornadas -del 2 al 4 de Septiembre de 2015- dedicadas a reimaginar los museos. A través de la puesta en común de preocupaciones y preguntas, pero también de ideas innovadoras y soluciones creativas, la Usina del Arte fue la sede para el intercambio entre profesionales de diversos tipos de museos y organizaciones culturales. En la Sesión de Apertura, Américo Castilla (TyPA) y Kaywin Feldman (AAM), sentaron el tono para la reflexión y enfatizaron la importancia de encarar un cambio de paradigma, donde los visitantes y lo emotivo se vuelvan centrales: **“Deseamos que el museo sea fabricante de convivencia”**.

Mediante conferencias magistrales, mesas de diálogo y sesiones de conversación, más de 80 oradores debatieron junto a los asistentes sobre un abanico de temas que abordaron desde la capacidad de los museos para representar la memoria, la interdisciplinariedad, la comunicación, la visibilización de comunidades afrodescendientes e indígenas, los diversos modelos de gobernabilidad, hasta la flexibilidad que tienen los museos más pequeños. A su vez, con el fin de imprimirle al encuentro las mismas cualidades que se espera en la actualidad de los museos -que sean atractivos, que propicien el diálogo, que sean participativos, que tengan humor y que apelen a lo emotivo- la programación se compuso también de muchas otras actividades simultáneas con diversos formatos, donde los asistentes tuvieron un rol activo: presentaciones ágiles de casos innovadores seleccionados a través de una convocatoria abierta, un concurso para proyectos inéditos donde el ganador recibió fondos para implementar su propuesta, y un juicio público al uso de los dispositivos electrónicos en museos. También se dictaron talleres prácticos sobre temas específicos y se llevó a cabo un taller masivo donde se discutieron las bases del primer manifiesto para los museos de América.

Con el fin de reforzar las instancias de vinculación y la creación de redes de colaboración entre todos los asistentes, durante los mediodías el TyPA Café ofreció almuerzos temáticos. También se construyó en forma colectiva una exposición participativa sobre el rol de la imaginación en los museos, y en la Expo fueron los proveedores de productos y servicios quienes presentaron sus propuestas. Luego de cada jornada, espacios culturales destacados de la ciudad y alrededores organizaron visitas y actividades especiales.

El Museo Reimaginado fue posible gracias a la alianza inicial entre dos organizaciones con el apoyo de muchas otras que pusieron su esfuerzo para poder concretarlo y ofrecer un amplio programa de becas, y los cientos de profesionales de museos que sumaron su experiencia y entusiasmo. Ahora el desafío es mantener la energía renovadora que fluyó en esos días, para poner en acción a los museos que juntos reimaginamos.



# En números

---

4 profesionales de museos  
**600**

**24** países

**80** oradores y talleristas

**9** mesas de diálogo

**140** becarios

**4** conferencias magistrales

**50** casos innovadores

**18** almuerzos temáticos

**6** actividades en museos de Buenos Aires

**11** stands de  
**5** países en la Expo de Museos

**9** talleres prácticos

**3** conversaciones en profundidad con oradores destacados

**1** Museo pop-up sobre la inmigración

**1** taller colectivo para crear el primer manifiesto de museos de América

**1** concurso entre  
**5** proyectos inéditos

# De dónde vinieron

Argentina	●
Brasil	●
México	●
Chile	●
Perú	●
Colombia	●
Canadá	●
Bolivia	●
Ecuador	●
Guatemala	●
Honduras	●
Paraguay	●
Panamá	●
Puerto Rico	●
República Dominicana	●
Uruguay	●
Estados Unidos	●
Venezuela	●
Italia	●
España	●
Holanda	●
Reino Unido	●
Sudáfrica	●
Australia	●

*Un encuentro de museos también puede cambiar vidas, ya que puede cambiar a las personas que mueven a los museos.* Roberto, Chile

*Nada tan acertado para reimaginar un museo participativo como reunir a tantos profesionales de museos en un encuentro de intercambio de ideas y cultura con un programa tan amistoso como profesional.* Andrea, Argentina

*El encuentro ha permitido a iniciativas locales conectarse con la visión de grandes proyectos y que estos encuentren en el trabajo con comunidades lecciones importantes. Esto inspira a los museos a innovar, crear redes y plantear nuevos referentes.* Andrés, Colombia

*Un encuentro interesante y dinámico donde el humor y la alegría tuvieron un espacio privilegiado.* Antonio, Brasil

## Perfil de la audiencia

Profesionales de museos de arte, de historia, de ciencias, de memoria, de ciudades, de arqueología, de cine, del juguete, de economía, de diseño, de la infancia, entre otros temas. Museos universitarios, comunitarios, a cielo abierto, virtuales, y más. Asociaciones de museos, de amigos de museos, redes de profesionales, consultoras, bibliotecas, galerías de arte, centros culturales, universidades e institutos de investigación, parques nacionales, ministerios y gobiernos, diarios, revistas, editoriales, embajadas, empresas proveedoras de museos, estudios de diseño, fundaciones para el desarrollo cultural y más.

99%

de los asistentes dice haber establecido nuevos contactos en **El Museo Reimaginado**

76%

de los asistentes dice tener planes de trabajar en colaboración con algún profesional o institución que conoció en **El Museo Reimaginado**.

# Conferencias

## Hacia el sentido común

**José Nun**, Argentina

Fundador del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín. Ex Secretario de Cultura de la Nación Argentina.

## Recordar siempre

**Marcelo Mattos Araujo**, Brasil

Secretario de cultura del Estado de São Paulo y ex director de la Pinacoteca de Estado de São Paulo.

## Cultura afroamericana viva

**Deborah L. Mack**, Estados Unidos

Directora Adjunta para Servicios a la Comunidad del Smithsonian National Museum of African American History and Culture.



# Conversaciones

## **Moldear la cultura**

David Anderson, Reino Unido  
Director del Museo Nacional de Gales

## **Inspirar ante el horror**

Alice M. Greenwald, Estados Unidos  
Directora del National September 11  
Memorial & Museum

## **El Museo como conversación**

Néstor García Canclini, Argentina  
Universidad Autónoma Metropolitana  
de México

# Conferencia:

## Hacia el sentido común

**José Nun, Argentina**

Fundador del Instituto de Altos Estudios Sociales de la Universidad Nacional de San Martín. Ex Secretario de Cultura de la Nación Argentina.

Con reflexiones sobre la interpretación y las políticas culturales, Nun apuesta a dar al sentido común un lugar central en la concepción del museo.

### **Interpretación**

La vida no sería posible sin la interpretación: “no podríamos vivir si no estuviéramos viendo interpretaciones constantemente porque las palabras y las imágenes son constitutivas de la realidad”. Para interpretar, necesitamos seleccionar: de eso se trata la cultura, y el problema central es saber de qué está compuesta. La respuesta es sencilla y, a la vez, renovadora: la argamasa fundamental de la cultura es el sentido común. Interpretación y sentido común, así, forman parte esencial de toda experiencia estética.

En ocasión del lema del Encuentro, Nun recuerda el libro que André Malraux publicó en 1947: *El museo imaginario*. Aunque Malraux ya se desinteresaba por el modelo decimonónico y, en ese sentido, daba ya un paso hacia una nueva definición del museo, pensaba también que la obra hablaba por sí misma; no advertía que cualquier objeto artístico, además de ser en sí mismo, es a la vez una interpretación, del mismo modo que una fotografía es una interpretación de una fotografía. Había allí una contradicción: “Malraux no creía en la democratización de la cultura, sí en ponerla al alcance de la gente”. Con los años ochenta, llega un corte: se advierte entonces que no se puede entender a los museos como un elemento aislado. Se abre así el universo de las políticas públicas.

### **Políticas culturales**

Las políticas culturales hacen entrar en juego muchas variables más: se plantean fines, objetivos, ideologías, necesitan recursos; empiezan a surgir exigencias contradictorias entre el artista, los administradores y el público. Estas nuevas aristas se originan en un núcleo central, que aclara la naturaleza ideológica de toda política cultural: va de la mano de una idea determinada sobre el desarrollo social. Cuando es espontáneo, como en el caso del desarrollo de actividades ligadas a la industria del papel, que van así abriendo más y más el acceso a la palabra escrita, el desarrollo cultural logra una conexión entre la teoría y la práctica con un fundamento material. El desarrollo cultural provocado, por su parte, puede darse por dos vías: la de la animación cultural y la de la promoción de la alta cultura. Pero la opción debe decantar prioritariamente hacia la animación cultural, ya que las políticas orientadas en ese sentido se construyen sobre la base de una premisa central: la de la universalidad de la creatividad.

“El sentido común se va a revelar cada vez más como una construcción social porque todos vivimos en la esfera del sentido común.”



### **El sentido común, la clave**

El sentido común aparece como una facultad cognitiva distinta del resto de los sentidos. Es un tipo de sentido que, además de combinar los cinco sentidos, también se distingue de ellos. “El sentido común se va a revelar cada vez más como una construcción social porque todos vivimos en la esfera del sentido común”. El sentido común, además, no es único sino que hay muchos y abarca a todas las personas. Los especialistas o expertos, por ejemplo, poseen el lenguaje especializado propio de su disciplina pero, a la vez, dan por sentados los saberes del sentido común. Es por eso que una modestia epistemológica resulta tan vital en los especialistas. Los razonamientos del sentido común movilizan las prácticas según cada situación, y es aquí donde creatividad y sentido común se fusionan: es en el universo del sentido común que ocurre la inventiva propia del hombre y de la mujer. Museos, políticas culturales, animación cultural y sentido común a estimular: una suma para reimaginar.



# Conferencia:

## Recordar siempre

### Marcelo Mattos Araujo, Brasil

Secretario de cultura del Estado de São Paulo y ex director de la Pinacoteca de Estado de São Paulo.

Un museo dedicado a la memoria tiene que estar ligado siempre a la vitalidad, sostiene Marcelo Mattos Araújo. Una institución vital tiene la capacidad de desarrollar acciones educativas que abren caminos para la reflexión y contribuyen a la formación de ciudadanos conscientes y críticos en relación a su pasado y a la actualidad. Es de esta forma que surge el Memorial da Resistencia, una iniciativa del gobierno de São Paulo y de su Secretaría de Cultura, dedicada a la preservación de la memoria de la represión política y de la resistencia en Brasil. A través de la musealización del edificio que de 1940 a 1983 fue sede del Departamento Estadual de Ordem Política e Social de São Paulo, uno de los cuerpos policiales más violentos del régimen militar, el Memorial se construye haciendo foco en la importancia de la memoria.

#### Los museos y el vínculo

El Memorial hace evidente una idea de museo que apunta a vincular tiempos e historias: un museo que resulte de orden vital para las personas, con el cual se pueda establecer una relación a la vez cotidiana y esencial, y que funcione como un espacio de vivencias y experiencias que apunten a la individualidad. En esta línea, presentar las distintas voces que están silenciadas es clave. Pensado desde un primer momento como un proyecto integrado y partiendo del concepto de museología social, el Memorial da Resistencia procura dar voz y retratar a los perseguidos, darles un lugar "no sólo a modo de reivindicación sino también como elemento central de comunicación: un discurso expositivo". El leit motiv del museo expresa la necesidad de relacionar el pasado con el presente: siempre es necesario recordar.

#### Participación

El Memorial da Resistencia busca incorporar una multiplicidad de voces y proponer diálogos. "Eso es lo que aparece como más importante en los museos contemporáneos: la participación de todos los actores." Con el sujeto puesto en un rol tan central, la memoria es la que produce el espacio y no al revés, del mismo modo que el museo comienza a entenderse como un lugar de construcción de sentidos, capaz de estimular el espíritu crítico y la sensibilidad creativa de los individuos y las comunidades y, así, aportar a la consolidación de una sociedad solidaria. Ese es el compromiso que deben asumir las instituciones a la hora de reimaginarse. "Los museos también deben estar formados por bienes simbólicos e inmateriales". Por eso el Memorial da Resistencia rescata el clavel rojo, la flor que unía a los presos políticos mientras estaban privados de su libertad, como símbolo de creencia en la superación y el vínculo. Es el elemento simbólico el que tiene la capacidad de convocar, por su poder, el costado más vital de los museos.

**“Eso es lo que aparece  
como más importante en  
los museos contemporáneos:  
la participación de  
todos los actores.”**



# Conferencia:

## Cultura afroamericana viva

**Deborah L. Mack, Estados Unidos**

Directora Adjunta para Servicios a la Comunidad del Smithsonian National Museum of African American History and Culture



Compartir y abrir puertas es la brújula que guía las decisiones de un museo que, como el Smithsonian National Museum of African American History and Culture, tiene como objetivo preservar la memoria de una comunidad y, a la vez, apostar a su actualidad y sus acciones cotidianas. Así concebidos, los museos están en conexión permanente con las personas: responden a sus deseos y a sus requerimientos, de modo tal que la institución, en vez de concebirse como un espacio clausurado, es, muy por el contrario, un modo de abrirse hacia la cultura viva de una comunidad. Deborah Mack explica que así se define el concepto del Smithsonian National Museum of African American History and Culture, que se forjó a partir de las necesidades concretas de las comunidades afroamericanas y de la diáspora africana de todo Estados Unidos.

### **Conectar**

“Como museo, podemos contar una parte de la historia, pero para que los visitantes entiendan la realidad entera, tanto histórica como contemporánea, el museo tiene que ir a los lugares de la comunidad, tiene que hablar con las personas”. Esta apertura del museo hacia su entorno es clave para visibilizar la presencia afroamericana en la historia de los Estados Unidos; es vital también para que el conjunto completo de las actividades culturales de los afroamericanos se cuide y se potencie.

El vínculo con la comunidad es de ida y vuelta: el Museo piensa en su gente y la gente colabora con el Museo. Así, las colecciones van tomando forma, tanto las colecciones de objetos como las colecciones simbólicas, las que suman historias de vida y de memoria. Los deportes, por ejemplo, encuentran su lugar en el Museo ya que siempre han sido, para la cultura afroamericana, una forma de probarse a sí misma, una forma de probar la excelencia.

### **Vitalidad cultural**

Un museo de la comunidad afroamericana debe apostar a poner en foco la actividad cotidiana de la gente, mostrar cómo la cultura forma parte de la vida diaria. Por eso, el Museo subraya el trabajo de quienes han cambiado el paisaje norteamericano; el trabajo, sí, y también la recreación y la diversión: “La nuestra no es una historia sólo de tristeza; reimaginamos un lugar de historia pero también un lugar para la producción de cultura contemporánea”. En esta línea, el Museo resignifica locaciones históricas para luego permitir que tengan nuevos usos, más actuales. Al trabajo continuo con la realidad se suma la investigación y la documentación del pasado como contribución fundamental que completa el rol comunitario del museo.

Este museo está formado por historias y memorias familiares, por tesoros afroamericanos que merecen ser valorados y cuidados a lo largo de todo Estados Unidos. Se trata, entonces, de trabajar en red para comprender la violencia de la esclavitud y la segregación. Trabajar con nativos y con latinos, en conjunto, para dejar en claro que la discriminación fue un fenómeno nacional en Estados Unidos. El foco, en este sentido, está puesto en incentivar la acción de los más jóvenes: “Una de las cosas que empezamos a entender recientemente es que si la gente joven se compromete en prácticas de activismo, ese compromiso se vuelve algo que dura toda la vida”, afirma Deborah Mack.

**“La nuestra no es una historia sólo de tristeza; reimaginamos un lugar de historia pero también un lugar para la producción de cultura contemporánea.”**



# Conversaciones:

## Moldear la cultura

**David Anderson, Reino Unido**

Director del Museo Nacional de Gales

Los museos cambian vidas. Eso es lo que la campaña “Museums Change Lives”, que dirigió David Anderson para la Asociación de Museos de Gran Bretaña, tiene en claro. Pero, ¿cómo? En el naciente Museo Nacional de Gales, institución que él dirige y que ha pasado por un doloroso proceso de cambio y por reestructuraciones muy importantes, Anderson busca y encuentra algunas respuestas.

Inspirado en la Declaración de los Derechos Humanos, este Museo se ha conformado, luego de un cambio de paradigma, como un lugar para la práctica cultural y el aprendizaje. Ese es el faro que orienta el trabajo diario y que el equipo del Museo pone en marcha al entablar diálogos con la comunidad. Esto implica explorar de qué modo el espacio del museo puede servir para una práctica cultural más amplia, que sea más accesible para el público e implica, también, hacer un esfuerzo deliberado para que el pensamiento crítico surja dentro del museo mismo. Son estas acciones las que hacen posible un cambio en la concepción tradicional del museo; son estas acciones también las que, al final del día, abren la puerta a la creatividad en cada una de las personas que trabajan o visitan un museo.

### **Pensamiento crítico**

Para el Museo Nacional de Gales, repensarse significa dar lugar a la historia de su comunidad y de su gente, una historia que, muchas veces, queda oculta bajo el dominio de Inglaterra: “Vivimos en una sociedad dominada por las élites sociales y tuvimos que enfrentarnos a esto”. El Museo contó con fondos del gobierno galés para su desarrollo y, desde el principio, apostó a hacer una revisión profunda de su propia historia: ver los puntos positivos y también las zonas más vergonzosas. Así concebido, el museo se transforma en un modo de explorar lo que es ser humano, con la cabeza, con el corazón y con las manos.

Pensar críticamente implica también luchar por lo público y por la financiación pública, algo que las políticas neoliberales desechaban por completo. A la vez, es importante que los museos tengan siempre en la mira las problemáticas de la sociedad. Gales tiene el índice de pobreza más alto del Reino Unido, por lo que trabajar para la inclusión se vuelve esencial en el Museo: hacer oír las voces de los grupos no dominantes es clave.

Son dos los frentes en que el museo, así pensado, debe batallar. Por un lado, tiene que mantenerse al margen de lo partidario pues si toma partido corre el riesgo de perder el derecho de trabajar en lo que cree correcto. Esto significa también mantenerse al margen de las prácticas neoliberales: “El neoliberalismo es la negación del museo como lugar de cultura”. Por otro lado, los museos tienen que enfrentarse al modelo de museo tradicional de herencia





anglo-euro-norteamericano, que por ser conservador en lo social, ya no es adecuado para el siglo XXI y está dañando el sector. Los museos continuarán teniendo sentido en este tiempo si desafían a los modelos tradicionales de las grandes instituciones y surgen nuevos modelos, más radicales.

### **Nueva museología para la gente**

Una nueva filosofía para los museos se hace así necesaria, una que deje de buscar en lo estático, que apueste a la vitalidad y que se oriente a conectar con la vida de las personas. Será el desafío para las generaciones más jóvenes, que irán convirtiendo los museos en espacios comunitarios. La nueva museología, en este sentido, está centrada en la gente y concebida sobre la base de la implementación de los derechos humanos a través de la acción, para aprender a pensar. Está también basada en la cultura propia y fundamentada sobre la base de la justicia social. “Tenemos que permitirles a las personas moldear la cultura, no sólo experimentarla”.



# Conversaciones:

## Inspirar ante el horror

**Alice M. Greenwald, Estados Unidos**

Directora del National September 11 Memorial & Museum

**“Respuestas constructivas ante el mal, eso es lo que el Museo inspira.”**



---

**Los museos de la memoria conforman lugares seguros para reencontrarse con una historia traumática. Sin embargo, eso no quiere decir que estos museos no estén atravesados por tensiones. El caso del National September 11 Memorial & Museum es un ejemplo claro de cómo las dificultades forman parte esencial de lo que es un museo que se propone recordar y representar la violencia de su tiempo. Las complejidades implican que cada decisión que se toma tiene que ser considerada desde múltiples ángulos: y este es, y no otro, el proceso a través del cual un museo de estas características llega a formarse. Las tensiones y la inspiración positiva ante la violencia nacen con el museo y conforman su núcleo operacional.**


### **Un espacio para la tensión**

Luego de mucho tiempo de imaginar y planear, el National September 11 Memorial & Museum está ahora en su etapa operativa, y resulta que hay una diferencia muy real entre construir un museo y operarlo. En ese sentido, todo lo diseñado y lo preconfigurado en la etapa de construcción adquiere nuevos significados, y debe incluso ser reconfigurado durante la etapa operatoria. Con más de once mil visitantes por día, el National September 11 Memorial & Museum se va adaptando a las necesidades que surgen: es la lógica que empieza a regir al transitar la experiencia viva de un museo. Se trata entonces de lograr un equilibrio entre las distintas necesidades, igualmente legítimas, que puede tener una institución.

Recién con la entrada de los visitantes el museo toma vida y tiene que acomodarse a lo que ellos buscan en su espacio. “Ahora vemos al museo no sólo como un espacio en el que la gente se mueve y se emociona, sino también como una organización educacional”, señala Alice M. Greenwald. En este sentido, el espacio físico en el que el Museo está emplazado, que coincide con el sitio del episodio violento, condiciona las decisiones acerca de qué es y qué no es apropiado para ese lugar. Así, las tensiones van apareciendo: ¿qué puede exponerse, por ejemplo, en un museo que, en muchos sentidos, funciona como sitio ritual para las familias que no recuperaron los restos de sus seres queridos? Es una problemática difícil de afrontar: por un lado, resulta importante poner al alcance de los visitantes algunos objetos y materiales de los perpetradores, para llegar a entender el horror. Pero, por otro, la convivencia de ese tipo de materiales con los de las víctimas, allí también presentes, genera grandes tensiones que están siempre siendo negociadas.

### **Lo peor y lo mejor**

El Museo opera con mensajes clave que quiere transmitir a sus visitantes. Por un lado, se construye sobre una base muy clara: los actos de terrorismo son absolutamente indefendibles. “Vivimos en un mundo interdependiente en todos los sentidos; eso requiere que descubramos la forma de compartir el espacio sin asesinatos masivos, porque no son la solución”. El segundo mensaje que el Museo deja a sus visitantes es uno de apertura: el Museo cuenta la historia de lo ocurrido el 11 de septiembre de 2001, pero no dice qué significa. Quiere, también, mostrar que durante esa jornada y en los días posteriores se vio lo peor de la humanidad pero también demostraciones de lo mejor. Las historias de civiles que se ayudaron entre sí, las de las personas que llegaron desde todo el mundo a colaborar, conforman reacciones positivas, que son las que hacen la diferencia. “Respuestas constructivas ante el mal, eso es lo que el Museo inspira”.



# Conversaciones:

## El museo como conversación

**Néstor García Canclini, Argentina**

Universidad Autónoma Metropolitana de México

Si algo se hace claro en los museos que reimaginamos es que sus espacios cuentan historias, construyen cuentos, narran ficciones productivas. A través de un relato ubicado en un planeta Tierra del futuro, y haciendo trasladables al presente las reflexiones que ese porvenir genera, García Canclini ahonda en los desafíos de renovación de los museos. ¿Cómo potenciar la convivencia de lo diferente? ¿Cómo lograr que las voces se integren y venzan la sacralización y las prácticas tradicionales naturalizadas? La mezcla, la diversidad y el intercambio conversacional dan la pauta del camino a seguir a la hora de repensar el museo.

### **Mezclas y cruces**

La mezcla de distintos modos de coleccionar, la diversidad de objetos y de patrimonios, los distintos marcos que dan forma a muy distintas muestras, hablan de un enfoque que orienta a los museos hacia una fusión que hace ya difícil distinguir un museo de antropología de un museo de arte, uno de ciencias naturales de uno de telecomunicaciones. Esta tendencia hacia lo diverso reubica el sentido de lo estético en la biopolítica, mientras que, de a poco, se va desdibujando la función histórica y tradicional de los museos: los artistas rechazan la museificación e incorporan prácticas de apertura, desde las redes sociales y la tecnología.

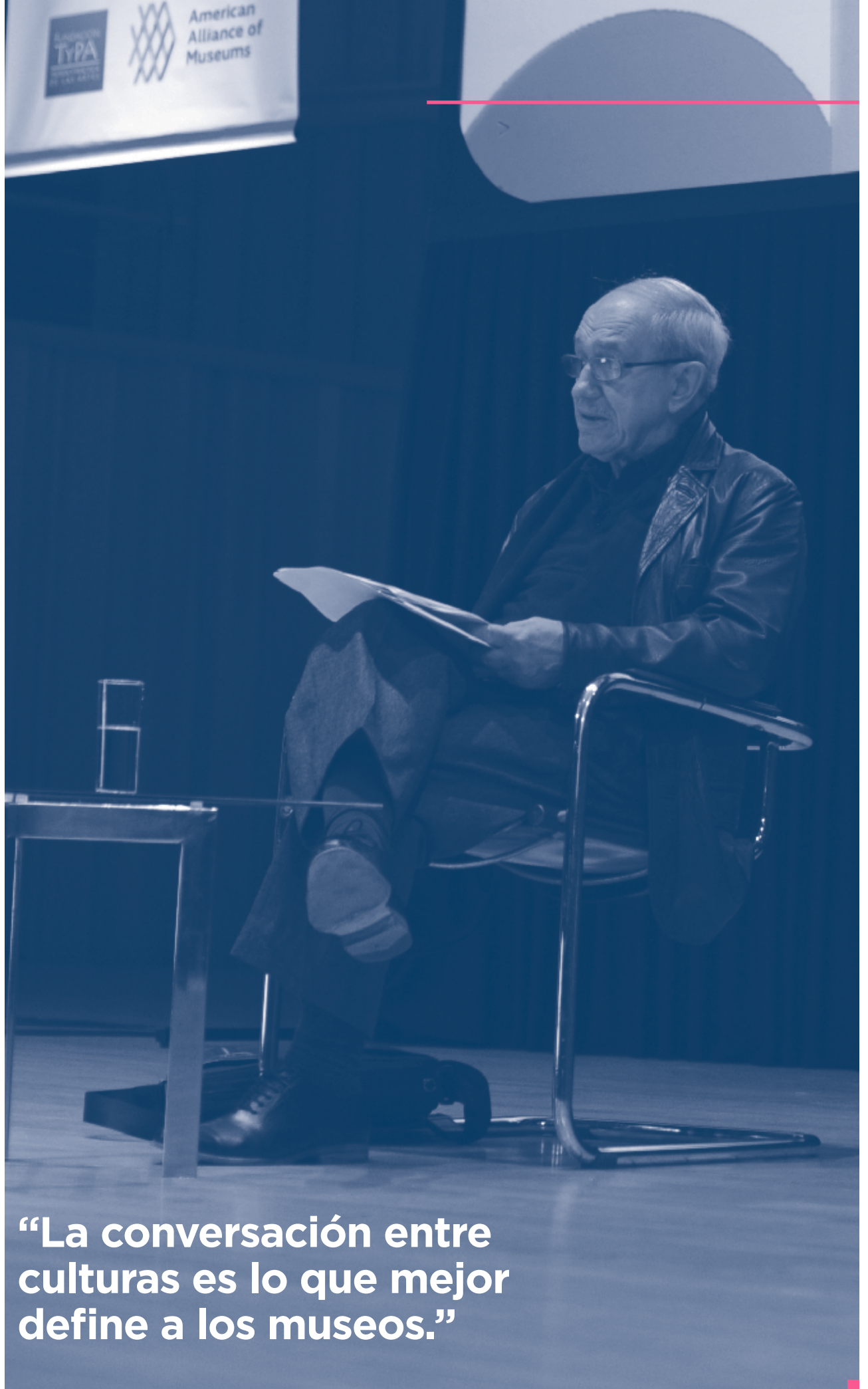
En lugar de preguntarse qué es el arte, empieza a ser cada vez más relevante hacerse la pregunta de cuándo hay arte; lo mismo vale para los museos: para reimaginarlos conviene preguntarse cuándo ocurren los museos, en qué condiciones surgen, cómo se desarrollan, fracasan y se renuevan. Lo más inquietante no es que se use el mismo término “museo” para designar objetos y prácticas tan diversas, sino que se haya vuelto tan inconcebible la convivencia diaria de la cultura de todos los continentes. “Más que pedirles a los museos que reconozcan y legitimen objetos, hay que reimaginarlos como un lugar de debate y de deseo, en un tiempo que se ha quedado sin mesas donde coexistan paraguas con máquinas de coser”. Más que vitrinas, es necesario construir modos de pensamiento multiangular que admitan las diferencias y que nos hagan vivir el malestar con humor.

### **Conversar**

Cualquier actividad humana que se lleva adelante en conjunto responde al modo de los ensambles de jazz: se trata siempre de crear en el momento y con el otro porque “la actuación viene tanto de lo inventado como de lo ya sabido”. Así, dar lugar a los conflictos y a las complicaciones es clave. Este modo de trabajo resulta una metáfora perfecta para empezar a imaginar cómo reimaginar los museos, teniendo siempre en mente que el arte es eso que ocurre con lo inestable, con lo que no encuentra respuestas.

Por eso, ante los obstáculos que traban un cambio de paradigmas, como la sinergia de las instituciones que prefieren reproducirse en vez de cambiar, como la comodidad de los profesionales y los públicos que se quedan en un lugar seguro, resulta vital plantear qué prácticas pueden llevar al cambio. Es preciso repensar el museo en conjunto con el público para lograr una transformación del conjunto; es preciso multiplicar los puntos de vista. La clave está en mirar hacia otros lugares, hacia lugares donde el mundo se está reconfigurando, porque es sólo mirando al otro que podemos cambiar la forma de mirarnos a nosotros mismos. “La conversación entre culturas es lo que mejor define a los museos”.





**“La conversación entre culturas es lo que mejor define a los museos.”**

# Mesas de diálogo

## Los museos cambian vidas / Nueva visión de los museos comunitarios

**Carlos Tortolero**

National Museum of Mexican Art, EE.UU.

**Antônio Carlos Vieira Pinto**

Museu da Maré, Brasil

**Nicolás Testoni**

Ferrowhite museo-taller, Argentina

**Carlomagno Pedro Martínez**

Museo Estatal de Arte Popular Oaxaca, México

**David Anderson**

Museo Nacional de Gales, Reino Unido

## La atrocidad y los museos / Las representaciones de la violencia y la memoria

**Martha Nubia Bello**

Museo Nacional de la Memoria, Colombia

**Florencia Battiti**

Parque de la Memoria, Argentina

**Roberto Fuertes**

Parque por la Paz Villa Grimaldi, Chile

**Alice M. Greenwald**

National September 11 Memorial & Museum, EE.UU.

**Denise Ledgard**

Pontificia Universidad Católica de Perú, Perú

## Museos gobernables y sustentables / Modelos híbridos entre lo público y lo privado

**Claudio Gómez Papic**

Museo Nacional de Historia Natural de Chile

**Ernesto Gore**

Universidad de San Andrés, Argentina

**Sofía Weil de Speroni**

Federación Argentina de Amigos de Museos, Argentina

**Paulo Vicelli**

Pinacoteca do Estado de São Paulo, Brasil

## América Negra / visibilidad y dinámica cultural de comunidades afro-descendientes

**Deborah L. Mack**

Smithsonian National Museum of African American History and Culture, EE.UU.

**Marcelo Nascimento Bernardo da Cunha**

Universidad Federal de Bahía, Brasil

**Sonia Arteaga Muñoz**

Museo Afroperuano Zaña, Perú

**Eveline Pierre**

Haitian Heritage Museum, EE.UU.

## Museos 2035 / Tendencias, temores, desafíos y oportunidades que nos depara el futuro

**Américo Castilla**

Fundación TyPA, Argentina

**Néstor García Canclini**

Universidad Autónoma Metropolitana de México

**Seb Chan**

Australian Centre for the Moving Image, Australia

**Silvia Singer**

Museo Interactivo de Economía, México

**David Fleming**

Museum Association, Reino Unido

## Todo el museo comunica / claves para una comunicación estratégica

**Mar Dixon**

Especialista en redes sociales y desarrollo de audiencias, Reino Unido

**Margot López**

Biomuseo, Panamá

**Guadalupe Requena**

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, Argentina

**Robert Stein**

Dallas Museum of Art, EE.UU.

**Luis Marcelo Mendes**

Fundação Roberto Marinho, Brasil

**Micromuseos, grande en lo pequeño / La  
significancia posible de los museos virtuales,  
itinerantes, pequeños, alternos, excéntricos**

**Gustavo Buntinx**

Micromuseo, Perú

**Irene Cabrera**

Museo de las Migraciones, Uruguay

**Vivian Salazar Monzón**

Instituto Internacional de Aprendizaje para la  
Reconciliación Social, Guatemala

**Daniela Pelegrinelli**

Museo del Juguete de San Isidro, Argentina

**Todos para uno y uno para todos / La  
interdisciplina y su capacidad de potenciar la  
experiencia en los museos**

**María Eugenia Salcedo Repolês**

Especialista en educación en museos, Brasil

**Karen Bernedo Morales**

Asociación cultural Museo itinerante Arte por la  
Memoria, Perú

**Andrés Roldán**

Parque Explora, Colombia

**Karen Wilkinson**

Exploratorium, EE.UU.

**¡Estamos vivos! / Las voces de las culturas  
indígenas y mestizas en los museos**

**Ticio Escobar**

Centro de de Artes Visuales/Museo del Barro,  
Paraguay

**Lía Colombino**

Museo de Arte Indígena, Paraguay

**Sven Haakanson Jr.**

Burke Museum, EE.UU.

**J'net AyAy Qwa Yak Sheelth**

Royal Ontario Museum, Canadá

---

# Mesa de diálogo:

## Los museos cambian vidas / Nueva visión de los museos comunitarios

### **Carlos Tortolero**

National Museum of Mexican Art, Estados Unidos

### **Antônio Carlos Vieira Pinto**

Museu da Maré, Brasil

### **Nicolás Testoni**

Ferrowhite museo-taller, Argentina

### **Carlomagno Pedro Martínez**

Museo Estatal de Arte Popular Oaxaca, México

### **David Anderson**

Museo Nacional de Gales, Reino Unido

Para construir una nueva visión de los museos comunitarios hay que pensar de qué forma los museos pueden mejorar la calidad de vida de las personas. como también, de qué modo las comunidades pueden nutrir a los museos. Además, hay que preguntarse cómo es que estos museos pueden convertirse en espacios de futuro, con humor y espíritu crítico. Los museos comunitarios hacen mucho más que organizar exposiciones: ese más es parte esencial de la manera en que han sido concebidos. Pueden cambiar vidas y lo hacen formando parte de su comunidad, acercándose a ella, contribuyendo al bienestar de la gente. La clave reside justamente allí: entender que las personas son mucho más que mero público, son el entorno de los museos, son el marco humano del que han surgido y en el que crecen.

#### **Ser parte**

La filosofía del National Museum of Mexican Art es clara: una cultura sin fronteras. El Museo es una apuesta a la apertura, a la diferencia. La idea rectora se mantiene desde el principio: ser un museo que cambiará la idea de qué es un museo. Por eso su énfasis en lo local, en el arte popular, en el arte vivo y en el intercambio. “Queremos ser parte de la comunidad, no estar aparte de la comunidad”: así lo define Carlos Tortolero.

#### **Objetos vitales**

Maré, el área de barrios populares -favelas- más grande de Río de Janeiro, construido rudimentariamente con palafitos sobre el área costera del mar, tiene su pasado, un complejo presente y tiene su museo, Museu da Maré. Pensado como una forma concreta de trabajar con esa realidad violenta y hacia el cambio social, el Museo abre la posibilidad de pensar la memoria y de conectar con el valor emocional de los objetos. Antônio Carlos Vieira Pinto lo define: “Entendemos el museo como herramienta de cambio de la sociedad y para enfrentar la realidad. Un museo es un proceso siempre en construcción, como los barrios de las favelas.”



### **Las personas**

El Museo-taller Ferrowhite, de Bahía Blanca, es un espacio que resguarda objetos ligados a la vida de los trenes y su gente. Se trata de objetos recuperados por los mismos obreros. Por eso el acento está puesto en las personas: las personas como nexo con la historia y las personas como el núcleo que aporta valor a los objetos. Así lo expone Nicolás Testoni: “El principal patrimonio del museo no puede conservarse: son las personas”.

### **Seguir imaginando**

El Museo Estatal de Arte Popular Oaxaca fue reimaginado dos veces. La primera, en 1905, cuando un carnicero donó el predio para que se convirtiera en un centro de cultura. La segunda fue en 1994, con la idea de Museo que tiene todavía hoy: un espacio de educación y de cultura. El rescate de las artesanías antiguas como la cerámica negra, plasma la conciencia cultural de 26 etnias vivas. “El Museo es un lugar para educar a los niños y a los jóvenes, no es necesariamente para turistas”, define Carlomagno Pedro Martínez.

### **Democracia cultural**

En un escenario de fuerzas conservadoras, el Museo Nacional de Gales se propone funcionar como fuente de inspiración para transformar la vida de la gente y asume una responsabilidad social ligada al pensamiento crítico y a la generación de una mejor calidad de vida para situaciones sociales de emergencia. Crea programas para refugiados de países distantes y algunos de ellos interpretan esas situaciones en exposiciones hechas expresamente sobre el tema. La democracia cultural es una herramienta clave para lograrlo, según David Anderson: “Hemos tejido alianzas con más de 300 organizaciones sociales y trabajamos en conjunto con ellas”.

En conclusión, la mesa opinó que la pasión por el trabajo compensa las dificultades que tienen los museos comunitarios para acceder a fuentes de financiamiento que, en cambio, están disponibles para museos más convencionales. Con la visión puesta en las personas, estos museos eligen seguir adelante a través de prácticas especialmente pensadas para las necesidades específicas de su gente, ya que estos surgen desde el corazón de la comunidad de la que forman parte. La mesa advierte que hay mucho que aprender de los museos comunitarios, ya que estos muestran un camino hacia el cambio de la concepción del museo como institución.



# Mesa de diálogo:

## La atrocidad y los museos / Las representaciones de la violencia y la memoria

### **Martha Nubia Bello**

Museo Nacional de la Memoria, Colombia

### **Florencia Battiti**

Parque de la Memoria, Argentina

### **Roberto Fuertes**

Parque por la Paz Villa Grimaldi, Chile

### **Alice M. Greenwald**

National September 11 Memorial & Museum, Estados Unidos

### **Denise Ledgard**

Pontificia Universidad Católica de Perú, Perú

Un museo dedicado a la memoria encuentra muchos desafíos: en su concepción, en su desarrollo, en el vínculo con las víctimas y con la sociedad. Esos muchos desafíos surgen de otras muchas preguntas, que los museos tiene que plantearse y problematizar: ¿cuál es la función pedagógica de una narrativa del horror? ¿en qué punto la documentación histórica puede llegar a violar la privacidad individual y la dignidad?, ¿cómo se compone un espacio que recuerde los eventos de un pasado violento y, a la vez, apueste a la reconstrucción e, incluso, a la esperanza? En América Latina, cuya historia más reciente está teñida de procesos dictatoriales, luchas raciales y episodios de violencia, las preguntas se vuelven acción en los museos que toman en sus manos la responsabilidad de representar el horror. Con las heridas aún abiertas, con la historia todavía escribiéndose, los centros de documentación y los museos quieren encontrar modos de ocuparse de las víctimas y contener a los sobrevivientes; Mientras tanto, la pregunta por la reconciliación está siempre en el aire.

Los desafíos siguen para estos museos, pues tienen que encontrar la forma de protegerse a sí mismos de las manipulaciones políticas y de las narrativas oficiales de la memoria. Los criterios éticos, en sus espacios, se mezclan con los museológicos, de modo tal que, desde la arquitectura misma, se pueda orientar la inclusión de la memoria y el reconocimiento y reparación a las víctimas. El rol del Estado, los consensos nacionales en torno a la violencia, la visibilización de las víctimas son otras de las problemáticas propias de estos museos.



---

### **Construcción social**

El caso del Museo Nacional de la Memoria de Colombia, aún en etapa de construcción, se desprende de una historia violenta, reciente, que ha dejado un caudal heterogéneo de víctimas tanto por su condición étnica, de género y pertenencia política. “El museo tiene que recoger sus expectativas y entender cómo está haciendo memoria la gente y para qué”, dice Martha Nubia Bello. Por eso, más allá de su construcción física, la misión reparadora del proyecto se ancla en un gran área de construcción social, un espacio que refiere a la escucha y el diálogo directo con los protagonistas de esta historia a lo largo de toda la región.

### **Probar lo que ocurrió**

En Perú, el LUM - Lugar de la Memoria, la Tolerancia y la Inclusión Social da cuenta de la violencia reciente en el país y tiene cuatro objetivos centrales: albergar los sucesos violentos, ser un espacio de reflexión y debate sobre la identidad, convocar a todos y promover la tolerancia. “Es un lugar para que las diversas memorias convivan, un lugar de encuentro, de diálogo, de aprendizaje y de compromisos a ser renovados siempre”, explica Denise Ledgard. La clave reside en demostrar que esa violencia ocurrió y, a la vez, conmemorar.

### **Convivencia**

Cómo contar, qué contar, quién cuenta, desde dónde y cuánto contar: vicisitudes que enfrenta el Parque por la Paz Villa Grimaldi de Chile. Emplazado en un cuartel luego arrasado, la labor del museo pasa por recomponer la memoria material del lugar para subsanar el borramiento. “Reflexionamos cómo, con un espacio para la sociedad, podemos recuperar los vínculos a través de dos conceptos: memoria, pero también convivencia social”. La arquitectura simbólica, en este sentido, se suma a la misión del museo.

### **Sin solemnidad**

Aunque no es un museo, el Parque de la Memoria de Argentina cuenta una historia. Con el Río de la Plata como entorno simbólico, el Parque opera a través de dos plataformas de sentido: el que le da su patrimonio artístico permanente y el que se construye en exposiciones alusivas. El objetivo es generar tensiones y problematizar la historia reciente a través del arte. “Trabajamos muy seriamente, pero no solemnemente”, define Florencia Battiti. La dimensión recreativa, en el Parque también queda integrada a través de la resignificación de los espacios de uso público.

### **Autenticidad**

El National September 11 Memorial & Museum fue construido sobre la base de varios principios: la autenticidad, clave para forjar el lugar de autoridad del espacio; la conexión, para facilitar la sensación vincular en los sobrevivientes; el contar una historia, para recordar siempre que la historia no es una abstracción; y el compromiso, que genera el reconocimiento de una humanidad compartida. “Un museo debe inspirar y generar posibilidades de respuesta y de reacción”, expresa Alice M. Greenwald.

Todo museo que tenga como objetivo representar el horror va a tener que plantearse innumerables preguntas para construirse, para funcionar, para gestionarse. Pensar con claridad sus funciones de reparación, de esclarecimiento y de educación. Dirimir en conjunto con la sociedad qué mostrar y qué mensaje transmitir; tomar en cuenta que se construye patrimonio mediante la memoria y nuevas formas de la solidaridad y de la convivencia social. Lo simbólico y también lo material, en este sentido, conforman herramientas centrales para la representación de la violencia, de modo tal que el balance entre conmemoración y educación resulte en equilibrio.



ENFOQUE CONCEPTUAL:  
"CADA UNO, UN LUGAR DE  
MEMORIA"



EL MUSEO REIMAGINADO  
REIMAGINING THE MUSEUM





# Mesa de diálogo:

## Museos gobernables y sustentables / Modelos híbridos entre lo público y lo privado

**Claudio Gómez Papic**

Museo Nacional de Historia Natural de Chile

**Ernesto Gore**

Universidad de San Andrés, Argentina

**Sofía Weil de Speroni**

Federación Argentina de Amigos de Museos, Argentina

**Paulo Vicelli**

Pinacoteca do Estado de São Paulo, Brasil



¿Cuáles son las formas institucionales más recomendables para los museos de América Latina? Luego de una larga tradición de modelos estatales rígidos, algunos museos buscan alternativas de gestión más flexibles, sin desligar al Estado de sus compromisos de igualdad de acceso y protección de las colecciones. Hoy la hibridación como fórmula institucional es una opción que aporta flexibilidad y, a la vez, enlaza al museo con los actores que lo rodean y lo conforman.

Existen, por lo menos, dos miradas sobre el concepto de hibridación en los museos: una corresponde al economista norteamericano Mark J. Schuster y la otra a François Mairesse. Mientras que el primero señala que nada es completamente público o privado y que las excepciones son la regla, el segundo retoma el antiguo concepto antropológico de Marcel Mauss: la lógica del don. Este es un principio de cohesión social que está atravesado por una relación de tres pasos: uno da, otro recibe, y quien recibe retribuye. Es una forma de entender la relación entre el museo y sus comunidades y visitantes desde la antropología: la hibridación ocurre en las distintas combinaciones de estos tres pasos.

### **El don**

En el caso puntual del Museo Nacional de Historia Natural de Chile, la hibridación ha estado presente desde muy temprano. “La hibridación es una estrategia, pero aún no sabemos si es un paradigma”, señala Claudio Gómez Papic. También el don, entendido en su acepción antropológica, tiene peso a la hora de pensar nuevas formas institucionales en los museos ya que permite entender la relación con la comunidad.

### **Polifonía**

Los museos tienen formas propias de funcionar: no lo hacen a través de relaciones de mando sino que son organizaciones complejas con islas de especializaciones que es necesario hacer trabajar en conjunto. “Para el director puede ser como arriar gatos..., ya que conviven culturas distintas muy arraigadas”, observa Ernesto Gore. En cuanto al público, debe optarse entre trabajar sobre viejas capacidades para públicos tradicionales o buscar nuevas capacidades que incluyan a ese público pero trabajar en la innovación para atraer nuevos públicos. “El museo debe ser una polifonía de voces que permita crear nuevos conocimientos y sentidos, nuevas áreas de interés”.

### **Hibridación y fluidez**

La Pinacoteca del Estado de São Paulo tiene una participación muy importante del Estado y de la iniciativa privada. En Brasil se creó un régimen especial por medio del cual ciertas Organizaciones Sociales sin fines de lucro pueden gerenciar instituciones como la propia Pinacoteca, lo cual hace que la gestión del día a día sea más fluida y dinámica. Entender la verdadera entidad de la donación, señala Paulo Vicelli, también es clave: “Tenemos que promover la causa del museo, la importancia de donar: la donación es algo natural y no puede quedar ligado sólo a las leyes del mercado”.

### **Redes**

“Un museo híbrido es gobernable y sustentable no sólo porque cuenta con fondos sino también porque es un espacio en el que la sociedad está también presente”, así lo entiende Sofía Weil de Speroni. En la Argentina, se está trabajando en un código de ética para asociaciones de amigos, con el fin de que se pueda trabajar de forma ordenada porque, además de proveer ayuda económica, las asociaciones forman una red que permite anclar el museo a la comunidad.

Estar alertas a los cambios y tendencias y entender el entorno del museo permitirá llevar adelante una gestión más dinámica y flexible, aprovechando al máximo las oportunidades de desarrollo. Lo mismo ocurre con la profesionalización, que será fundamental para el buen funcionamiento tanto del museo como de las asociaciones de amigos. Resulta muy relevante para la sustentabilidad contar con modelos de gestión adaptables a las distintas realidades sociales y económicas, así como también que la relación entre lo público y lo privado sea lo más fluida posible.

# Mesa de diálogo:

## América Negra / visibilidad y dinámica cultural de comunida- des afro-descendientes

### **Deborah L. Mack**

Smithsonian National Museum of African American History and Culture, EE.UU.

### **Marcelo Nascimento Bernardo da Cunha**

Universidad Federal de Bahía, Brasil

### **Sonia Arteaga Muñoz**

Museo Afroperuano Zaña, Perú

### **Eveline Pierre**

Haitian Heritage Museum, Estados Unidos.

La problemática de la visibilidad de los pueblos afro-descendientes es un tema central si hablamos de reimaginar los museos. ¿Por qué tantos museos nacionales, históricos y de arte en América callan la historia y cultura de estas comunidades o la retoman desde una mirada descontextualizada y sólo vinculada al pasado? Uno de los desafíos centrales que enfrentan los museos hoy es cómo darle relevancia a la cultura afro-descendiente, y los interrogantes giran en torno a la recuperación de las voces, la incorporación de perspectivas de la comunidad, el trabajo con sectores interesados, desafiando la narrativa convencional.

La de la América Negra es una historia marcada por la invisibilidad y el silencio, por la violencia y la represión. Existe la necesidad de desarrollar una nueva museografía donde la visión de la diáspora africana se ubique dentro de un contexto histórico y global, y donde se presente la historia desde la perspectiva de los afrodescendientes. Por eso urge repensar la historia y escuchar las diversas voces para construir un guión museográfico dinámico que incluya los diversos sentidos y recupere otros lenguajes como la música, la danza, las imágenes, y la oralidad como formas de registro que también narran historias.

Las propuestas de los museos incluyen la participación comunitaria a través de diversos mecanismos y en diferentes procesos de salvaguarda del patrimonio, la educación comunitaria, su articulación a niveles local, regional y nacional, la participación de diversos actores interesados y la importancia del uso de medios virtuales para difundir contenidos, acciones y generar compromisos. El lenguaje como tal puede abrir caminos y ayudar a repensar la historia de la esclavitud y visibilizar la cultura africana contemporánea. En Estados Unidos, por ejemplo, el lenguaje comenzó a cambiar a principios de los años noventa: “Fue en 1992 que se incorporó el término “enslaved people”, demostrativo de la violencia y la represión”, señala Deborah L. Mack.







### **Articulación**

En los museos nacionales de Perú, existe una carencia de representación permanente, cultural y ética de la herencia africana, la cual ha tenido y tiene un impacto sin precedentes en la formación de las identidades culturales. Por eso, el Museo Afroperuano-Zaña incorpora la lógica de ese pasado y actúa a muchos niveles para articularlo. “El elemento clave del Museo es que ha logrado construir una institucionalidad para articular a la población afrodescendiente, cuya dispersión geográfica es irreversible”, explica Sonia Arteaga Muñoz.

### **Herencia**

El Haitian Heritage Museum busca representar la herencia cultural de todo Haití. Con piezas de arte, de artefactos históricos y de pinturas históricas, logra mostrar aspectos de la isla en su totalidad, de todas las comunidades que la conforman. “Es muy importante hablar de nuestra herencia porque si no hablamos de patrimonio no vamos a poder conocer ni nuestra historia ni nuestra cultura”, dice Eveline Pierre. El museo, que también cuenta con programas educativos que presenta a los chicos el patrimonio del país, trabaja con las diferentes dinámicas de la cultura haitiana que forman la comunidad: abarcar la totalidad, dice Pierre, es lo que hace fuerte a una cultura.

### **Memorias**

El Museo Afro-brasileño de la Universidad Federal de Bahía fue pensado para reimaginar presencias y memorias africanas y afro-brasileñas. Dos conceptos funcionan como sus ejes: vergüenza y orgullo. Vergüenza por haber sido el último país latinoamericano en abolir la esclavitud, lo que provocó su naturalización. Orgullo por los logros alcanzados, como la ley que establece la obligatoriedad de enseñar en las escuelas brasileñas la historia afro en todos los niveles. Marcelo Bernardo da Cunha expresa que “el museo recupera la danza Capoeira, las ropas bahianas, pero tampoco debe dejar de lado las miserias: la pobreza, la droga.”

En suma, los desafíos se orientan a construir una museografía que articule en las exposiciones tanto a las memorias como las voces de la comunidad en el contexto general de la experiencia de la cultura de las comunidades afrodescendientes; que incorpore representaciones y mayores elementos de su cultura a nivel local, regional, nacional y continental; que contribuya a desarrollar en las comunidades de afrodescendientes una visión integral de sus patrimonios culturales, y muestre nuevas formas de representación de la esclavitud que conecten pasado y presente y expresen una visión crítica de los hechos.

# Mesa de diálogo:

## Museos 2035 / Tendencias, temores, desafíos y oportunidades que nos depara el futuro

**Américo Castilla**

Fundación TyPA, Argentina

**Néstor García Canclini**

Universidad Autónoma Metropolitana de México

**Seb Chan**

Australian Centre for the Moving Image, Australia

**Silvia Singer**

Museo Interactivo de Economía, México

**David Fleming**

Museum Association, Reino Unido

Aunque dar pronósticos parezca difícil, sobre todo en tiempos en que los plazos tienden a cumplirse inmediatamente, pensar en el futuro del museo es clave para actuar en el presente. Y, del mismo modo, reflexionar sobre el hoy es vital para proyectar un futuro. A través de un análisis de las tendencias sociales y tecnológicas que impactarán sobre los museos en los próximos años, se puede aportar ideas para una nueva visión de la museología y, de esta manera, aventurar hipótesis sobre su potencial.

Hay indicios que nos muestran que la sociedad está cambiando muy rápidamente, al igual que los ecosistemas y el planeta entero. “Los museos no tienen otra posibilidad que cambiar para acompañar el proceso”, advierte Américo Castilla. Este cambio será un cambio desde las preguntas y la reflexión. Por ejemplo, los museos de ciencias, ¿están actualizados con las discusiones que se están teniendo a nivel mundial acerca de los fenómenos que nos implican a todos y de manera inmediata? ¿Están, por ejemplo, actuando en consonancia con un contexto legal que ha declarado “persona no humana” a una orangutana y exige su libertad?

Pensar estas preguntas, advertir las desigualdades con las que nos enfrentamos hoy en día, aceptar la innovación de la tecnología y sus nuevas formas de comunicación, así como también dar un lugar protagónico al espectador, son estrategias que pueden ayudar a reimaginar el museo.



---

### **Interculturalidad**

“En el contexto de la globalización, el desafío central de los museos será trabajar interculturalmente con el patrimonio y la creatividad de los otros”, considera Néstor García Canclini. La interculturalidad se construye con intercambios entre ciudades, diversidades internas y acceso a bienes. Los museos se constituyen como un punto de vista en una conversación global; por eso la clave está en preguntarse cómo formular sus componentes: la construcción del escenario, el espectáculo que ofrecen, las tecnologías que emplean, los modos de buscar y atraer a sus visitantes.

### **Un nuevo visitante**

Siempre ha habido nuevas tecnologías. Y estas son permanentemente desplazadas por otras que las superan y ocupan su lugar. “El reto que enfrentan ahora los museos es la búsqueda de participación del público, que ya no está dispuesto a simplemente recibir información sino que demanda la posibilidad de desempeñar nuevos roles”, señala Silvia Singer. La clave está en generar contextos aptos para que la tecnología llegue a todos.


### **Museos vivos**

El impacto social del museo está estrechamente vinculado a las presiones de un mundo globalizado: el envejecimiento de la población, las tensiones políticas, los vaivenes presupuestarios, la competencia por los fondos, y las tendencias sociales y económicas que dificultan la gestión. “Debemos reconocer que los museos no son espacios neutrales y que las audiencias son tanto consumidoras como creadoras”, subraya David Fleming.

### **La tecnología como aliada**

La adopción de tecnologías post-teléfonos móviles de bajo costo permitirá a los museos registrar los intereses, emociones y prácticas de sus usuarios, al mismo tiempo que les servirán a estos como recurso para registrar y conservar la información que generen en sus visitas. “Se vuelve necesario pensar en los museos como incubadores y preservar los objetos digitales y las conversaciones e imágenes que se generan en las redes sociales asociadas a los museos”, asegura Seb Chan.

De cara al futuro, entonces, se trata de pensar de qué forma conversan estos nuevos componentes del museo en un contexto social con las dificultades que genera un mundo tendiente a lo global. En el caso de las nuevas tecnologías, los museos tienen que poder ser capaces de contextualizarlas, de modo tal que resulten inclusivas y accesibles, pues, aunque su uso sea más o menos polémico, pueden convertirse en un recurso valioso para registrar experiencias dentro del ámbito del museo. Para abrir paso al cambio, es central prestar atención al nuevo modelo de visitante que se está gestando, mucho más activo, como así también a la naturaleza intercultural del patrimonio.



# Mesa de diálogo:

## Todo el museo comunica / claves para una comunicación estratégica

### **Mar Dixon**

Especialista en redes sociales y desarrollo de audiencias, Reino Unido

### **Margot López**

Biomuseo, Panamá

### **Guadalupe Requena**

Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires, Argentina

### **Robert Stein**

Dallas Museum of Art, Estados Unidos

### **Luis Marcelo Mendes**

Fundação Roberto Marinho, Brasil

La comunicación en los museos implica mucho más que el mero anuncio de las novedades. Hoy todo el museo comunica: comunican los textos de sala, el marketing, las publicaciones, el sitio web, y las redes sociales. También la atención al público, la arquitectura del museo, y hasta los uniformes de la seguridad. ¿Es posible, en este sentido, alcanzar una comunicación integral y estratégica en el universo online y físico? ¿Podemos pensar la organización del museo desde su comunicación?

Existe cierto consenso público acerca de cuáles son los museos más admirados a nivel mundial: MoMa, Tate, V&A, Met, y Rijksmuseum son los más nombrados por todos. ¿Cuáles son los atributos que los distinguen? Básicamente su misión clara y un conjunto compartido de objetivos a largo plazo sustentado en valores definidos. Si bien la discusión se alineó con los preceptos que históricamente señalaba el teórico Stephen Weil, quedó también claro que el uso de la tecnología y las redes sociales junto con una definición clara de su perfil pueden ayudar a construir el museo como un espacio y un mensaje claramente identificables.



### **Negación al branding**

“Si admiramos tanto estas marcas, ¿por qué somos tan resistentes al branding?”, se pregunta Luis Marcelo Mendes. Las encuestas arrojan que la mayoría de los profesionales de un museo notan que su institución posee un gran potencial, pero aún es poco visitado. El 60% de ellos considera que, si bien disponen de una marca, esta no está bien definida o no es reconocida y nunca hicieron un trabajo serio al respecto. Muchos relegan las acciones vinculadas a la gestión de marca a un proceso automatizado y no le dan a la creatividad el lugar que merece.

### **Entretenimiento y compromiso**

Algunas fortalezas que permitirán una mayor penetración de los museos a nivel comunicacional son el posicionamiento, la identidad, pensar en el museo como el medio. Se señalaron estrategias tales como producir contenidos propios, segmentarlos por redes, crear una plataforma multimedia, mantener una relación directa con la comunidad física y virtual y hacer foco en el visitante, que también trae su historia al museo. “Elaborar la estrategia de comunicación del museo requiere del compromiso de todo el staff”, recalca Guadalupe Requena.

### **#TodoElMuseoComunica**

Incorporar las redes sociales es un desafío interesante para los museos. Crear hashtags para atraer a los usuarios de Twitter, por ejemplo, es también un modo de comunicar y posicionarse. “Tres son los conceptos a tener en cuenta: escuchar - entender - actuar, los pilares básicos para comunicar los museos”, señala Mar Dixon.

### **Interactividad**

El museo es una máquina de comunicación para el público y, más importante aún, el museo crea agentes de cambio para generar transformaciones en la sociedad. Por ejemplo, en el caso del Biomuseo de Panamá, Margot López sostiene: “Se puede interactuar con el museo: el edificio, los espacios, la arquitectura son una narrativa en sí mismos, y, si aprovechamos los hashtags de Twitter, podemos usarlos para describir y descubrir cosas nuevas”.

### **¿Cuál es tu marca y qué significa?**

Existen variadas estrategias para pensar la marca: ser auténtico, ser abierto a nuevas ideas y a cuestionamientos y estar en constante desarrollo. Robert Stein agrega: “Ser diferente: pensar en algo que no está presente en el mercado y no tener miedo a ofrecer algo distinto; y equivocarse: el público debe saber también cuando algo no nos sale bien”.

Ya que comunicar es de vital importancia, surge la pregunta de cómo encarar una estrategia comunicativa en instituciones pequeñas. La clave pasa por pensar socialmente: es necesario estar cerca del público, escuchar qué piensa la gente y actuar en ese sentido; trabajar constantemente con las redes sociales también constituye una herramienta central a la hora de estar en contacto. Las comunicaciones, en la actualidad, imponen un ritmo de cambio permanente que los museos deben afrontar leyendo de cerca lo que está pasando y asumiendo esa misma agilidad para sus estrategias de comunicación.







# Mesa de diálogo:

## Micromuseos, grande en lo pequeño / La significancia posible de los museos virtuales, itinerantes, pequeños, alternos, excéntricos

**Gustavo Buntinx**

Micromuseo, Perú

**Irene Cabrera**

Museo de las Migraciones, Uruguay

**Vivian Salazar Monzón**

Instituto Internacional de Aprendizaje para la Reconciliación Social, Guatemala

**Daniela Pelegrinelli**

Museo del Juguete de San Isidro, Argentina





**¿Qué potencialidades ofrecen las carencias para el desarrollo de proyectos que sean críticos, creativos y proactivos? Esta es una cuestión que adquiere particular importancia en el caso de los museos pequeños. Tan comunes en América Latina, estos museos tienen gran relevancia para su entorno en la medida que hagan de la necesidad su virtud, subsanando carencias espaciales o económicas con la intensidad de sus propósitos. Se trata de darles valor mediante un compromiso con su misión específica y una inserción estratégica en las necesidades de la comunidad, entendida en los términos más amplios.**

**Es fundamental abandonar la automática vinculación de la idea del museo con un edificio: los museos son espacios -independientemente de dónde se ubiquen o qué los rodee- que albergan manifestaciones culturales. La relación entre el museo pequeño y el espacio, en este sentido, suscita preguntas: ¿Qué propone un museo sin sede? ¿Cómo atraer visitantes cuando el museo se encuentra en la “zona roja” o en un lugar alejado del centro? El museo, grande o pequeño, no es un lugar neutral; al contrario, toma una postura, la comunica y también permite generar otras hipótesis.**

### **Borrar fronteras**

“La experiencia de un museo sin sede surgió en los años 80, intentando despertar la libido museológica contra la fijación inmobiliaria que define al museo como un gran edificio”, expresa Gustavo Buntinx. Así, el Micromuseo de Perú es una colección y un proyecto, una praxis. En ese sentido, borra las fronteras de la concepción del museo de arte contemporáneo que, para serlo legítimamente, tiene que abandonar cualquier vocación exclusiva por el arte. Por esto, el Micromuseo se propone como un museo de cultura material y de experiencia de vida.

### **Mirarse a uno**

La experiencia de la exposición “¿Por qué estamos como estamos?” en Guatemala se lanzó en 2004, y surgió para poner en diálogo las relaciones sociales del país en toda su diversidad étnica. “Nuestra exposición -que itenera por toda Guatemala- no tiene una colección, no tiene un edificio, es un conjunto de ideas puestas en escena, en función de dialogar con un público diverso, llevando reflexión y cuestionamiento hacia esas relaciones que parecían naturales”, señala Vivian Salazar Monzón.

### **Retorno a la infancia**

¿Cómo es ser grande en lo pequeño? ¿Cómo nos volvemos poderosos en el corazón de los museos, donde queremos sostener una burbuja de frágil pero imprescindible felicidad? El Museo del Juguete de San Isidro nació con la intención de hacer cosas asombrosas, nunca vistas, locas, que rompieran todos los moldes. “Soñábamos con crear un lugar donde no hubiera nada que comprar, donde los chicos de ayer se encontraran con los de hoy, donde lo poco se transformara en mucho, para unir lo desunido, hacer visible lo invisible, aprendiendo de los expertos y corriendo riesgos”, explica Daniela Pelegrinelli.

### **Explotar las carencias**

Salir un poco de la cotidianeidad y proyectar desde una mirada positiva, dejando de lado la catarsis. De eso se trata la experiencia “Utopía y realidad, ¿un matrimonio que perdura?” del Museo de las Migraciones de Uruguay. “Nuestra propuesta consiste en rebasar la frontera física y edilicia, institucional y de conciencia, para necesariamente rescatar las historias propias de las personas que habitan este territorio, internalizar el presentar, y tratar de lograr una convivencia”, dice Irene Cabrera.

La realidad física no tiene por qué ser un impedimento para las instituciones más pequeñas; muy al contrario, la clave está en hacer de las carencias un núcleo intenso de potencia para el museo. Ante una realidad de grandes carencias, el pequeño museo identifica y lleva a cabo proyectos que fortalecen el diálogo con el visitante. Los confronta consigo mismos y con otros. Sólo reconociendo la propia especificidad en la diversidad se abrirán todas las posibilidades en los museos de este tipo.

# Mesa de diálogo:

## Todos para uno y uno para todos / La interdisciplina y su capacidad de potenciar la experiencia en los museos

**María Eugenia Salcedo Repolês**

Especialista en educación en museos, Brasil

**Karen Bernedo Morales**

Asociación cultural Museo itinerante Arte  
por la Memoria, Perú

**Andrés Roldán**

Parque Explora, Colombia

**Karen Wilkinson**

Exploratorium, Estados Unidos

La interdisciplina siempre promete explosiones energéticas de nuevas ideas. Eso es lo que ocurre cuando un museo está dispuesto a abrirse y a desafiar críticamente su propia práctica. Las prácticas interdisciplinarias se parecen, en ese sentido, a una semilla, pues están siempre en contacto con elementos fértiles, que tienen la capacidad de generar cosas nuevas.

Para reimaginar el museo, lo interdisciplinario constituye un enfoque fundamental, amplio, que busca derribar fronteras. Las artes, el espacio exterior, los observatorios, la experimentación científica o la historia pueden integrarse en una narrativa enriquecida a través de esta perspectiva múltiple. ¿Cómo la práctica de la interdisciplina nos ayuda a reimaginar el museo? ¿Cuáles son los muros, los territorios y las líneas que se borran en este contexto?



### **Lo importante es hacer**

La interdisciplina nos habla de las conexiones. También del impulso de hacer; hacer es más importante que cualquier otra cosa. “Esta puede ser una de las definiciones de lo interdisciplinario”, sostiene María Eugenia Salcedo Repolés. En el hacer, como en una explosión o en un juego, aparece la conexión entre la mano y la totalidad del individuo. Poner el foco en el hacer lleva a que cualquier lugar pueda ser un laboratorio, un lugar de estudio, y esa es nuestra idea de museo.

### **Comprometer a los visitantes**

Reimaginar el museo implica crear un espacio para compartir con desconocidos, y conocer juntos ese mundo. Para Karen Wilkinson debe existir “un cambio intencional orientado a comprometer a los visitantes en ese hacer”. Dentro del espacio del museo, caras desconocidas se cruzan, interactúan y socializan; esa una situación única, que luego se ve modificada positivamente al salir del museo.

### **Construir y compartir**

Cuando se construye y se reimagina, se forjan nuevas formas de pensar. Se trata de aprender un nuevo tipo de idioma, vinculado a la construcción de materiales y fenómenos, en un ambiente de conversación como el de Parque Explora. La ciencia y la tecnología, en este sentido, también son herramientas de transformación social. “Tenemos esta misión: inspirar, comunicar, y transformar con escenarios de interacción, a través de la apropiación y conocimiento”, asegura Andrés Roldán.

### **Un museo itinerante**

¿Cómo plasmar un museo de la memoria en un país donde la memoria, en términos ideológicos, no tiene lugar? El Museo itinerante Arte por la Memoria es un proyecto interdisciplinario e intercultural que se propone generar un espacio social. Al ser ambulante, no tiene una estructura definida y se adapta a cada contexto. En ese sentido es un desafío constante para sus realizadores, ya que se reinventa continuamente. “Es un diálogo permanente con el contexto”, explica Karen Bernedo Morales.

La interdisciplina, en suma, aporta líneas de apertura en los museos y lleva a entender que las barreras no constituyen frenos y que las reglas son siempre cambiantes. Podemos asumir papeles diferentes, renovar las ideas, ser rebeldes, espontáneos y corporales cuando abordamos acciones interdisciplinarias. A la vez, estas prácticas ponen a los museos en contacto permanente con el entorno y potencian en ellos nuevas formas de interactuar con su público y su comunidad.



# Mesa de diálogo:

## ¡Estamos vivos! / Las voces de las culturas indígenas y mestizas en los museos

### **Ticio Escobar**

Centro de de Artes Visuales/  
Museo del Barro, Paraguay

### **Lía Colombino**

Museo de Arte Indígena, Paraguay

### **Sven Haakanson Jr.**

Burke Museum, Estados Unidos

### **J'net AyAy Qwa Yak Sheelth**

Royal Ontario Museum, Canadá

Para entender quiénes somos debemos saber de dónde venimos, conocer nuestra historia. Mientras que nuestros museos etnográficos se refieren sobre todo al pasado y se centran en los objetos y las colecciones, en algunas regiones las culturas indígenas y mestizas son mayoría y están más vivas que nunca. Por eso, uno de los mayores desafíos de los museos hoy es establecer diálogos entre el pasado y el presente, entre los objetos sagrados y las voces de la actualidad.

El arte indígena transgrede el concepto de arte occidental, en el que predomina la forma sobre la función. Toda la estética moderna occidental está basada en la idea de megaforma, que conforma su centro y su principal característica. En esta línea de pensamiento, las funciones secundarias son consideradas artes menores, como ocurre en el caso de las artesanías. Sin embargo, el arte contemporáneo recusa la autonomía de la forma y la abre a diversos sistemas. Es una forma de pensar el hecho estético que ya no está basada en la “dictadura del signo”, sino que permite, promueve, y reclama el acceso de lo que está más allá de la forma, como los contenidos literarios, históricos y sociales. Desde este modo amplio de pensar estéticamente, el arte indígena se destaca con el corpus simple que hace a la comunidad: los rituales, las formas de entretenimiento y de diversión.



---

### **Tiempo polifónico**

El arte implica manipulaciones sensibles y juego con las formas a partir de las cuales se involucra el sentido. “Si lo moderno es entendido como desarrollo, lo contemporáneo remite a una serie de tiempos y destiempos”, explica Ticio Escobar. En una perspectiva conformada por una polifonía, la coexistencia de miradas diferentes es la clave. El arte indígena y popular tiene categorías diferentes, tanto sensibles y estéticas como conceptuales. Su rasgo distintivo es el compromiso con la trama estética.

### **Romper las estructuras**

Muchas veces, los indígenas son vinculados a la espiritualidad y esa idea ha quedado en el pasado. Esa asociación tiene que ver con dos dicotomías vetustas difíciles de disociar: civilizado/no-civilizado, antes/ahora: “El museo tiene la responsabilidad de recuperar los grises”, sostiene J’net AyAy Qwa Yak Sheelth.

### **¿Lo pasado pisado?**

La problemática del pasado radica en su dificultad de insertarse en el presente. “No se puede leer un ritual en clave contemporánea -señala Lía Colombino-, de esta forma sólo queda ligado al pasado y se pierde de vista que la cultura actual es hija de aquella”. El museo tiene los recursos escénicos como para situar emocionalmente al visitante en los contextos más variados.

### **Recuperar las historias**

Las colecciones incorporan conocimientos y recuperan lo perdido porque hay una historia que contar detrás de cada pieza. De allí la importancia de los museos. “El arte es la representación de nuestra visión de vida”, afirma Sven Haakanson. Para entender quiénes somos debemos conocer la historia y los museos no sólo cuentan sino que también realizan una labor de recuperación.

Los pueblos indígenas también deben tener derecho a la contemporaneidad. El arte es anacrónico y tenemos que entenderlo de esa manera: sin ataduras, comprendiendo el contexto y con respeto por el pasado. Los cruces interdisciplinarios merecen nuestra atención, merecen que destaquemos su importancia para dar cuenta de la interconexión de los diferentes discursos, cruzados por las diversas perspectivas históricas, económicas, sociales, y, fundamentalmente, políticas.







# Experiencias

## 1 EN ESCENA

### **Anfitriona:**

**Mariana del Val**

Centro Cultural Córdoba, Argentina

### **Pía Landro**

Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires, Argentina

### **Alesha Mercado**

Museo Nacional de Arte, México

### **María Laura Donati**

Fundación Navarro Viola, Argentina

### **Kerry Doyle**

Rubin Center for the Visual Arts, Estados Unidos

### **Ulla Holmquist**

Museo Larco, Perú

### **Juliane Serres**

Museu das Coisas Banais, Brasil

### **Clara Gabriela Castillo Domínguez**

Antiguo Colegio de San Ildefonso, México

### **Felicitas Asbert**

Museo Superior de Bellas Artes Evita Palacio Ferreyra, Argentina

### **Arturo Charría**

Museos Escolares de la Memoria, Colombia

### **Isabela Ribeiro de Arruda**

Museu Paulista da Universidade de São Paulo, Brasil

### **Kathryn Potts**

The Whitney Museum of American Art, Estados Unidos

### **Eva Carolina Gómez Mannheim**

Museo para la Identidad Nacional, Honduras

### **Agueda Caro Petersen**

Museo de Ciencias Naturales de la Municipalidad de Necochea, Argentina

### **Milene Chiovatto**

Pinacoteca do Estado de São Paulo, Brasil

### **María Gabriela Doña**

Dirección General de Patrimonio Cultural de Salta, Argentina

### **Juan Manuel Peña**

Fundación Chasquis, Colombia



## 2 LA CORONACIÓN

**Arturo Martín Mac Kay Fulle**

Universidad de Lima, Perú

**Paula Caballería Aguilera**

Museo de las Artes Visuales, Chile

**Marcela Giorla**

Museo del Juguete de San Isidro, Argentina

**Analía Bernardi**

Ferrowhite museo-taller, Argentina

**Paulina Guarnieri**

Fundación Proa y REMCAA, Argentina

**Yazmín Guerrero Reyes**

Investigadora independiente, México

## 3 EL JUICIO

**Américo Castilla**

Fundación TyPA, Argentina

**Seb Chan**

Australian Centre for the Moving Image, Australia

**Rob Stein**

Dallas Museum of Art, Estados Unidos

**María Soledad Villagrán Muñoz**

Museo Nacional de Historia Natural, Chile

**Carlos Ortiz**

Departamento de Cultura de la Intendencia de Montevideo, Uruguay

**Ricardo Pinal**

Museo de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina

**Nicolás Testoni**

Ferrowhite museo-taller, Argentina

## 4 ANTICONFERENCIA

**Mar Dixon,**

Especialista en redes sociales y desarrollo de audiencias, Reino Unido

---

# Experiencias:

## 1

## En escena

**Anfitriona: Mariana del Val**

Centro Cultural Córdoba, Argentina

El diálogo implica tanto dar como recibir. Con esa premisa en mente, en el marco de En Escena se presentaron 16 experiencias únicas en toda América, elegidas a través de una convocatoria abierta a la que se presentaron 116 casos. En presentaciones ágiles de seis minutos, los protagonistas de cada uno de estos proyectos expusieron con su propia voz cómo surgieron sus iniciativas, qué desafíos tuvieron y las preguntas y problemáticas que suscitaron. Con el objetivo de intercambiar ideas y de hacer surgir otras nuevas, así como generar contactos y redes que puedan abrir las puertas hacia el cambio, En Escena generó un espacio propicio para aprender del otro y, a la vez, repensar las prácticas propias. Se trata de “compartir entre pares, de generar ganas de hacer y ganas de jugar”, reflexiona Mariana del Val, anfitriona de la sesión.

## **Cantar la historia**

**Juan Manuel Peña**

Fundación Chasquis, Colombia

“Les voy a cantar la historia” es un proyecto que visibiliza la experiencia de un conflicto por el uso de las tierras en Colombia. La comunidad de Hacienda de las Pavas, en lucha con grandes empresas, logra empezar a sembrar su propia tierra. “Una de las características más peculiares de esta comunidad es que narra todo a través de cantos: si queríamos visibilizar esa experiencia teníamos que acudir a esa fuerza”, cuenta Juan Manuel Peña. Así surge un proyecto transmedia que, a través de un CD, un documental y una instalación, logra transmitir todo el proceso de lucha.

## **Restauración en comunidad**

**María Gabriela Doña**

Dirección General de Patrimonio Cultural de Salta, Argentina

La restauración también debe formar parte de la comunidad. Eso es lo que transmite Gabriela Doña a través de tres experiencias de trabajo en las que el quehacer del restaurador en el aislado Norte de Argentina se revela en un vínculo permanente con la gente. “La comunidad a la que pertenece el patrimonio tiene una importancia fundamental en la conservación”, señala. Por eso es tan vital tener en cuenta que son las personas las que definen lo que es valioso para su conservación; el rol del restaurador es, así, un rol de mediación entre el objeto y la memoria.

## **Espacios de aire**

**Pía Landro**

Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires, Argentina

Hablar de aquello que parece obvio puede ser enriquecedor. Pía Landro reflexiona sobre la práctica de trabajo bajo presión para pensar de qué modo equilibrar esa lógica tan común en la cultura de las instituciones. El problema es que, con el apuro, muchas veces surgen ideas-monstruos. “Para contrarrestar al monstruo hay que tener un norte flexible y promover la moda del aire: generar un espacio para pensar sin objetivos específicos”, propone. Espacios de este tipo se ligan a procesos de lentitud, de decantación, de silencio, de humor, y pueden aportar a la construcción de una cultura de la sabiduría, tanto al exterior como al interior del museo.

## **Crear identidad**

**Alesha Mercado**

Museo Nacional de Arte, México

Cuando el poder central se ausenta, las sociedades se organizan solas: una realidad en México y en toda América Latina. Las grandes desigualdades requieren que repensemos la lógica de centro/periferia y la de la identidad comunitaria. En este sentido, ¿qué tan relevantes son nuestros museos para la comunidad, realmente? Este es el problema central que surge en Valle de Chalco y, para hacerle frente, los vecinos tuvieron la idea de crear un museo para generar identidad. Allí se resguardan sus tesoros y sus historias. “Tenemos que pensar en estas posibilidades de autonomía como parte de la fórmula para el éxito”, afirma Alesha Mercado.

## **Mayores en los museos**

**María Laura Donati**

Fundación Navarro Viola, Argentina

En un mundo cuya población está envejeciendo, ¿qué lugar les estamos dando a las personas mayores en los museos? La iniciativa que presenta María Laura Donati construye un espacio de participación activa y voluntaria para los adultos mayores, tanto en museos de Capital Federal como de la Provincia de Buenos Aires. A través de la participación de los mayores con sus ideas, se generan propuestas inclusivas que permiten vivenciar el arte desde lugares no convencionales. “Cuando esto sucede, la comunidad se siente parte del museo y el museo se vuelve afectivo y, por lo tanto, efectivo”, advierte María Laura Donati.



## **Ejercer la frontera**

**Kerry Doyle**

Rubin Center for the Visual Arts, Estados Unidos

Lo fronterizo puede pensarse como una práctica que un museo de frontera debe llevar adelante. Así ocurre en El Paso, Texas, donde el Rubin Center for the Visual Arts es bilingüe y bicultural y no teme encarar las problemáticas binacionales de drogas y armas. No se puede ser fronterizo parado en un lado y mirando para el otro: la frontera implica cruzar, salir de la zona de confort. “Para ser fronterizo, hay que cruzar la frontera muchas veces, probando, aprendiendo, y hay que responder a una realidad que siempre cambia”, advierte Kerry Doyle.

## **Redes de apoyo**

**Ulla Holmquist**

Museo Larco, Perú

La Red Pedagógica surge como resultado de una iniciativa del Instituto Goethe: se trata de un colectivo de profesionales de museos diversos, que piensan y se comprometen a la distancia. Con un manifiesto ya escrito, el colectivo apuesta a ser un nosotros inclusivo, sin límites. “La red es un espacio que nos permite pensarnos, ayudarnos entre nosotros; es un espacio para la reflexión y el apoyo mutuo”, señala Ulla Holmquist

## **Objetos y humanos**

**Juliane Serres**

Museu das Coisas Banais, Brasil

El Museu das Coisas Banais surge a partir de preguntas simples: ¿a dónde van a parar los objetos que amamos, esos que nos acompañaron toda la vida? El objetivo del museo es organizar un acervo virtual a partir de las donaciones del público, que exponga la vida de esos objetos. “Son objetos que preservan la historia de las relaciones sociales y que participan en la construcción de identidades”. Así, el museo presenta objetos capaces de construir una narrativa acerca de las personas y habilita la reflexión sobre el vínculo entre los hombres y las cosas.

## **Convenios**

**Clara Gabriela Castillo Domínguez**

Antiguo Colegio de San Ildefonso, México

Elaborar convenios de colaboración con instituciones nacionales e internacionales, artistas, galerías, curadores, es mucho más que un gran desafío. A partir de la presentación del caso de la muestra de Michel Landy “Santos vivientes”, Clara Gabriela Castillo Domínguez señala que el convenio es uno de los elementos menos visibles de las exposiciones pero que son tan vitales como las obras mismas. “Un convenio debe plasmar obligaciones y necesidades de todos los actores involucrados”, señala. Se deben incluir aspectos financieros, creativos y organizativos y también negociaciones verbales y de cualquier otra naturaleza.

## **Un bestiario**

**Felicitas Asbert**

Museo Superior de Bellas Artes Evita Palacio Ferreyra, Argentina

¿Qué hace un museo de arte con sus “bestias”, los insectos que afectan las obras? La iniciativa que presenta Felicitas Asbert es el nacimiento de un bestiario: todo el equipo del museo empieza a recolectar insectos que luego se catalogan, se recopilan y se datan. Se trata de una idea que surgió desde el área de conservación pero que se convirtió en un trabajo de equipo. “Ahora todos estamos comprometidos con la conservación y con el patrimonio”, comenta Felicitas Asbert.

## **Memoria de todos**

**Arturo Charria**

Museos Escolares de la Memoria, Colombia

¿Cómo hablar del conflicto armado en Colombia? ¿Y cómo hacer para que aquello que decimos sea significativo? Esas fueron las dos preguntas que impulsaron la experiencia que presenta Arturo Charria. Los textos escolares parecen fracasar en dar buenas respuestas, por eso, surge un proyecto de trabajo con los estudiantes, en el que ellos pueden hacer memoria histórica desde su lugar propio: “Todos podemos hacer memoria”. La metodología consiste en trabajar con lecturas y en sitios específicos, de donde los estudiantes aportan objetos significativos.

### **Museo cerrado, museo abierto**

#### **Isabela Ribeiro de Arruda**

Museu Paulista da Universidade de São Paulo, Brasil

Que un museo esté cerrado por reformas no implica que se detenga. Ese es el caso del Museu Paulista da Universidade de São Paulo, que busca establecer un equilibrio entre la preservación y el público. Cuando cerró sus puertas, el museo comenzó a organizar actividades en espacios públicos cercanos y, así, a entrar en contacto con otros públicos. “El museo que está cerrado por reformas tiene que estar abierto a reinventarse; es un momento importante para crear una nueva relación con el público”, reflexiona Isabela Ribeiro de Arruda.

### **Integrar**

#### **Kathryn Potts**

The Whitney Museum of American Art, Estados Unidos

The Whitney Museum of American Art se renovó para el siglo XXI. Para lograrlo, el foco estuvo puesto en la arquitectura, que apunta a integrarse al barrio, de manera que el museo se abra a la calle. Con un diseño de transparencia, desde afuera se pueden ver las exposiciones y, desde adentro, se puede ver la silueta de la ciudad: el ida y vuelta logra una resignificación tanto del entorno como de las muestras. “El museo hace carne la idea de que el arte contemporáneo está fuertemente ligado a su entorno y a la vida”, dice Kathryn Potts.

### **Sombrillas que acercan**

#### **Eva Carolina Gómez Mannheim**

Museo para la identidad nacional, Honduras

El Museo para la Identidad Nacional se entiende a sí mismo como un sitio abierto, vivo, como un lugar de encuentro con el conflicto y con el aprendizaje. Para reflejarlo, realizó un cambio de imagen hacia un concepto más fresco y más cercano a los jóvenes. Dedicado a promover la memoria, para acercarse a los visitantes se realizó una instalación en el espacio público aledaño con más de mil sombrillas de colores. Fue a partir de esa experiencia que incrementaron las visitas y también el contacto con la gente a través de las redes sociales. “Las comunidades aledañas se apropiaron del espacio”, sintetiza Eva Carolina Gómez Mannheim.

### **Conocimiento entre todos**

#### **Agueda Caro Petersen**

Museo de Ciencias Naturales de la Municipalidad de Necochea, Argentina

Entendiendo que el museo es un espacio de participación, surgió la idea de armar un atlas osteológico en el Museo de Ciencias Naturales de Necochea, en conjunto con alumnos de secundario. Los estudiantes aprendieron a limpiar, rotular y medir huesos con calibre y se armó un atlas fotográfico. Más adelante, trabajando con un ingeniero en sistemas, se ideó un atlas digitalizado. Todo apunta a un modo abarcativo de construir saber: “El conocimiento se construye de manera vocal y los museos deben dar lugar a estos proyectos”, destaca Agueda Caro Petersen.

### **Jugar e interpretar**

#### **Milene Chiovatto**

Pinacoteca do Estado de São Paulo, Brasil

Jugar no sólo es divertirse: también es reflexionar, compartir y aprender. Por eso Milene Chiovatto presenta un juego para todas las edades desarrollado con imágenes de obras de arte. Construido sobre la base de la conversación y de la interpretación de los participantes, el juego posee un diseño atractivo y reglas múltiples. “El museo es un lugar para convivir; el arte pone en contacto con la historia”, señala Milene Chiovatto.







# Experiencias:

## 2

## La Coronación

### **Arturo Martín Mac Kay Fulle**

Universidad de Lima, Perú

### **Paula Caballería Aguilera**

Museo de las Artes Visuales, Chile

### **Marcela Giorla**

Museo del Juguete de San Isidro, Argentina

### **Analía Bernardi**

Ferrowhite museo-taller, Argentina

### **Paulina Guarnieri**

Fundación Proa y REMCAA, Argentina

### **Yazmín Guerrero Reyes**

Investigadora independiente, México

Frente a un panel de especialistas integrado por Deborah Mack (EE.UU.), Maria Eugenia Salcedo Repolês (Brasil) y Andrés Roldán (Colombia), se presentaron cinco proyectos inéditos que compitieron para ser coronados por El Museo Reimaginado: un centro de interpretación sobre la inmigración en Perú, un programa para compartir públicos, un museo ambulante de trenes de juguete, una plataforma para visibilizar las prácticas artísticas de Latinoamérica y una exposición itinerante sobre la riqueza de las lenguas. Hacia el final, la mejor propuesta recibió un subsidio para iniciar su proyecto.



### **IDEM: Centro de Interpretación de la Inmigración**

El proyecto IDEM toma su nombre de la famosa frase de Ricardo Palma sobre los orígenes de la población peruana: De Inga y de Mandinga. El Centro de Interpretación de la Inmigración busca así difundir la cultura peruana mestiza y promover una sociedad libre de prejuicios. Presentado por Arturo Martín Mac Kay Fulle, de la Universidad de Lima, el Centro se propone poner especial atención en el público joven y postularse como un viaje en el tiempo. El objetivo final es formar identidad.

### **Programa intermuseal**

Estamos educados más sobre la base de la competencia que sobre la base de la colaboración. Es por eso que, muchas veces, incluso los museos entran en disputas por el público. Para ponerle un coto a esta lógica, el programa entre museos de arte tiene como objetivo compartir públicos para así fortalecer las oportunidades de aprendizaje permanente. Inspirada en lo lúdico, en el pensamiento científico y en las redes sociales, el programa quiere ser una plataforma para el intercambio social de una experiencia intermuseal. Desde el Museo de las Artes Visuales de Chile, Paula Caballería Aguilera postula que el programa está pensado para promover la actividad de los visitantes a través de un esquema didáctico entre tres museos distintos.

### **Qué rápido ruedan las ruedas del ferrocarril**

Un museo ambulante en donde los trenes se encuentran con los juguetes: esa es la propuesta conjunta del Museo del Juguete de San Isidro y Ferrowhite museo-taller. En un museo ambulante dispuesto en trenes que unen Buenos Aires con Bahía Blanca, se exhibirán trenes de juguete para generar reflexiones sobre la historia de cómo se soñó un país. Con reflexión y juego, el proyecto construirá espacios innovadores que, a la vez, borran los límites entre la realidad del tren y el trencito de juguete. Un carrito exhibidor con ruedas y valijas de varios tamaños serán los dispositivos de exhibición para las colecciones de locomotoras y trenes históricos.

### **Plataforma para Latinoamérica**

Los latinoamericanos podemos llegar a actuar como células relativamente aisladas por falta de un campo de visión más amplio. No es un problema de perspectiva, sino de cuál es nuestro campo visual, ¿realmente nos vemos entre nosotros? La Plataforma de Proyectos Latinoamericanos viene a cambiar eso y se propone como un espacio para el intercambio a lo largo del tiempo. Visibilizar exposiciones e investigar las prácticas de la región serán los objetivos centrales de la Plataforma que, como explica Paulina Guarnieri, contará con una estructura con proyectos pasados y actuales, dispuesta también para propuestas futuras o imaginarias. Habrá también lugar para una biblioteca de recursos.

### **Preservar la diversidad de lenguas**

El 50% de las lenguas del mundo corren el riesgo de desaparecer: la desaparición de una lengua no implica sólo la desaparición de un conjunto de palabras, sino que significa la eliminación de una cosmovisión, de una cosmogonía, de un conjunto de conocimientos ancestrales. El problema es especialmente grave en México, una de las ocho naciones que concentran la mitad de las lenguas del mundo. Por eso la necesidad de organizar una exposición itinerante sobre la diversidad lingüística. A través de la exposición, el proyecto se propone conversar sobre la diversidad y sobre la necesidad de trabajarla constantemente dentro de los museos, con la ambición de revertir la tendencia que lleva a la desaparición de las lenguas.

### **Y el ganador es...**

El proyecto colaborativo “Qué rápido ruedan las ruedas del ferrocarril” fue el coronado de la jornada. Marcela Giorla, del Museo del Juguete de San Isidro, y Analía Bernardi, del Ferrowhite museo-taller, recibieron la corona representativa y como premio, un subsidio para poder implementar el proyecto.







# Experiencias:

## 3

# Yo acuso / Los dispositivos electrónicos en juicio

### **Américo Castilla**

Fundación TyPA, Argentina

### **Seb Chan**

Australian Centre for the Moving Image, Australia

### **Rob Stein**

Dallas Museum of Art, EEUU

### **María Soledad Villagrán Muñoz**

Museo Nacional de Historia Natural, Chile

### **Carlos Ortiz**

Departamento de Cultura de la Intendencia  
de Montevideo, Uruguay

### **Ricardo Pinal**

Museo de la Ciudad de Buenos Aires, Argentina

### **Nicolás Testoni**

Ferrowhite museo taller, Argentina

La polémica cuestión del lugar de las nuevas tecnologías dentro del museo merece ser estudiada mediante un juicio real y público, con un fiscal, un abogado defensor, un juez y dos testigos por cada parte; con alegatos en contra y a favor, con consideraciones del juez y veredicto del jurado. Así, la discusión sobre dispositivos tecnológicos en los museos se transforma en una experiencia de diálogo que, en el marco de una sesión de formato innovador, invoca una actitud lúdica y participativa para el intercambio y la reflexión entre todos los asistentes.

Ante el saber ya generalizado de que las tecnologías modifican por completo todos los ámbitos de la vida, de que, en sí mismas, no son ni buenas ni malas ya que eso dependerá de los modelos sociales o pedagógicos que vayan a conformar el marco para su aplicación, pasa a ser importante revisar sus ventajas y sus desventajas, para llegar así a pensar de qué modo dispositivos como los teléfonos inteligentes, las cámaras o las tablets pueden hacerse un lugar dentro de las prácticas de los museos.



### La acusación

Carlos Ortiz se ocupó de señalar las desventajas de las nuevas tecnologías. El primer inconveniente surge en el ámbito del acceso al dispositivo: “Se crea una brecha de acceso a la información y surge un escenario de distanciamiento social”. Este tipo de brecha se hace extensible a los museos y, por lo tanto, a sus visitantes. Desde un punto de vista sociológico, aunque las tecnologías parecen conectarnos, en la realidad ocurre que se pierde la interacción real.

Además, la tecnología genera hiperactividad, sensación de vacío y conforma experiencias individualizantes. Desde lo cognitivo, el problema de las tecnologías es que fomentan la distracción: “Menos y más lento es mejor que mucho y más rápido”. La vulneración de los sistemas de control, los problemas físicos y psicológicos terminan de conformar el conjunto de desventajas del uso de dispositivos tecnológicos. Frente a este abanico de peligros, parece vital rescatar al individuo de toda superficialidad y tener en claro que la interacción profunda es la que se da, sin necesidad de tecnología, entre seres humanos.

### La defensa

Seb Chan señala que hace ya tiempo que existe la tecnología en los museos: fue en 1952 que apareció la primera audio-guía. La diferencia es que ahora la tecnología la traen los visitantes. Tomando como premisa que el cambio es la única constante en la sociedad, hay que asumir el lado positivo de los dispositivos tecnológicos: ya que Internet está ahora en los bolsillos de las personas, en sus celulares, los museos tienen que aprovechar esa herramienta. Despojar el museo de textos y explicaciones, y dejarlos para que puedan descargarse en los dispositivos móviles, por ejemplo, permite a los visitantes ver más la obra, sin interpretaciones mediadoras.

La clave está en hacer un manejo adecuado de la tecnología en el marco del museo. Si esto se logra, la tecnología es de mucha ayuda ya que puede servir para ver de qué modo se mueven los visitantes, y así actuar para fortalecer aún más su experiencia. Además, los equipos de los museos pueden dar usos documentales o de conservación a la tecnología. Pronto vamos a dar el paso hacia un era post-celular, en las que los dispositivos tecnológicos van a estar insertos en el cuerpo. Incluso hoy ya no utilizamos los teléfonos como teléfonos: “Estos dispositivos son conectores sociales que pueden hacer que el museo se vuelva un lugar más social; lo importante es que cada museo tenga una opinión propia sobre lo que es un uso adecuado de la tecnología”.

### Testigos para la fiscalía

Nicolás Testoni: *“Lograr un aquí y un ahora no mediado por la tecnología es nuestro desafío”.*

Ricardo Pinal: *“En manos de cualquiera, la tecnología no es cualquier cosa”.*

### Testigos para la defensa

Rob Stein: *“Con las tecnologías, los visitantes se integran y el museo puede poner a disposición del público el 100% de su colección”.*

María Soledad Villagrán Muñoz: *“La tecnología enriquece la experiencia del visitante, coloca al museo como tema de conversación”.*

### Veredicto del público-jurado

La tecnología no es ni dios ni demonio sino simplemente una herramienta en manos humanas. Entendida como instrumento, es sólo uno de los medios de los que dispone un museo para llegar al visitante y, hoy, las instituciones pueden sumar sus beneficios para acercarse al público de todas las formas posibles. Así, mientras que los dispositivos proponen un circuito, una forma de circulación de la información, los contenidos quedan siempre a cargo del hombre. Por eso, el público-jurado se inclina a pensar que los dispositivos tecnológicos deben formar parte de los museos, siempre en su justa medida y bien gestionados.



# EL MUSEO REIMAGINADO



American  
Alliance of  
Museums





REIMAGINING  
THE MUSEUM

FUNDACION  
**TyPA**  
TIPOLOGIA DE LAS ARTES



American  
Alliance of  
Museums



# Experiencias:

## 4

# Anticonferencia / Vos proponés el tema

### Mar Dixon

Especialista en redes sociales y desarrollo de audiencias,  
Reino Unido

Si una conferencia se define por abordar una agenda de temas previamente pautados, una Anticonferencia es todo lo contrario: un formato fluido, vivo, donde los mismos participantes plantean y discuten los temas sobre los que quieren reflexionar. Así funcionó la Anticonferencia en el TyPA Café, donde, de la mano de Mar Dixon, las ideas circularon de mesa en mesa, haciendo de la charla el vehículo del pensamiento. La informalidad, la cercanía y el dinamismo, a su vez, aparecen como modos nuevos, multidireccionales, amplios y abiertos, de reflexionar sobre los tópicos que hoy les toca reimaginar a los museos.

Sentados en las mesas del TyPA Café, los asistentes propusieron temas a debatir: temas que les preocuparan, que les interesaran o sobre los que necesitaran repensar en profundidad. Mar Dixon tuvo a su cargo la organización de la agenda sugerida y, así, quedaron definidos cinco centrales: el arte como dispositivo para construir conexiones con la comunidad, las estrategias de marketing para desarrollar públicos, los canales de comunicación del museo, el sentido de pertenencia del público respecto de nuestros museos y, por último, la accesibilidad y el diseño universal.

Pensada para generar un diálogo rico y diverso entre los participantes acerca de diversas temáticas, la Anticonferencia se propuso un modo espacial de circulación: los asistentes pudieron recorrer todas las mesas y, así, integrarse a cada uno de los temas conversados. La rotación aporta no sólo fluidez en el intercambio, sino que también apuesta a la espontaneidad y a la intuición.

A la hora de la conversación real, los temas se transforman en palabras que circulan. Profesionalización, equipos, curaduría, público, patrimonio, paradigmas, exposiciones, fueron sólo algunas de las expresiones que surgieron en las mesas. El formato tuvo éxito entre los asistentes y, a la vez, suscitó reflexiones: fue un valorado espacio de horizontalidad, de reconocimiento mutuo y de escucha. Así, el intercambio entre iguales y la colaboración entre profesionales que piensan en conjunto fue el vital resultado de la Anticonferencia.







# Talleres

## El arte de Tinkering - Un enfoque constructivista

**Mike Petrich**  
Exploratorium, EE.UU.  
**Karen Wilkinson**  
Exploratorium, EE.UU.

## Prototipos como método de diseño

**James Volkert**  
Exhibition Associates, EE.UU.  
**Tam Muro**  
Diseñador de exhibiciones, Argentina

## Layering - Diseño a la medida del visitante en exhibiciones preexistentes

**Elaine Heumann Gurian**  
The Museum Group, EE.UU.  
**Florencia González de Langarica**  
Museo de Arte Moderno de Buenos Aires,  
Argentina  
**Florencia Diment**  
Red MUS, Argentina

## Formar públicos e interlocutores culturales en museos

**Ana Rosas Mantecón**  
Universidad Autónoma Metropolitana, México  
**José Samuel Morales Escalante**  
Investigador y consultor en museos, México

## Estándares mínimos para museos

**Claudio Gómez Papic**  
Museo Nacional de Historia Natural de Chile,  
Chile  
**Américo Castilla**  
Fundación TyPA, Argentina  
**William Eiland**  
Georgia Museum of Art, EE.UU.  
**David Fleming**  
Museum Association, Gran Bretaña

## Cómo iniciar el cambio en pequeños y medianos museos

**Barbara Henry**  
Barbara Henry & Associates, EE.UU.  
**Violeta Bronstein**  
Fundación TyPA, Argentina



# Taller:

## El arte de Tinkering - Un enfoque constructivista

**Mike Petrich**

Exploratorium, EE.UU.

**Karen Wilkinson**

Exploratorium, EE.UU.

Pensado para explorar la intersección entre la ciencia, el arte y la tecnología, el taller propuso a los participantes la construcción de proyectos basados en circuitos como forma de descubrir el alcance del arte de aprender, en el acto de hacer. Son cuatro las categorías de aprendizaje que se valoran en las actividades de tinkering: la participación, la intencionalidad, el andamiaje social y el desarrollo de la comprensión. El taller también demostró la importancia de indagar en las emociones, de tomar riesgos intelectuales y de inspirar el surgimiento de nuevas ideas. Así, las acciones de tinkering fueron abordadas tanto desde el diseño y la invención como desde el rol de los educadores.

*Descubrí el beneficio de diseñar experiencias educativas que no sean totalmente guiadas sino que permitan la experimentación libre y el descubrimiento propio por parte de los visitantes.*

**Maria, Ecuador**

*Particularmente me interesó esta idea de aprender haciendo y el proceso para diseñar actividades intergeneracionales.*

**Paula, Chile**

# Taller:

## Prototipos como método de diseño

**James Volkert**

Exhibition Associates, EE.UU.

**Tam Muro**

Diseñador de exhibiciones,  
Argentina



---

Este taller se enfocó en la relevancia del diseño como estrategia para promover la participación del público en los museos, alentarlos a dialogar y a tomar un rol activo. Con este fin abordó la importancia del desarrollo e implementación de prototipos en las exhibiciones, como método de trabajo para poner ideas a prueba, testearlas y encarar los ajustes que sean necesarios. El taller hizo centro en un espacio concreto, el Museo del Cine Pablo Ducrós Hicken, en el que los asistentes construyeron alternativas para su exposición actual. La idea detrás de cada una de las propuestas fue lograr predisponer al visitante a participar de una experiencia con múltiples significados, haciendo énfasis en la emoción.

***El taller me incentivó a hacer y pensar alternativas y a poner en ejercicio la creatividad y el trabajo grupal.***

**Irene, Argentina**

***Valoro la utilidad de los prototipos para probar proyectos orientados al visitante.***

**José, Argentina**







# Taller:

## Layering - Diseño a la medida del visitante en exhibiciones preexistentes

**Elaine Heumann Gurian**

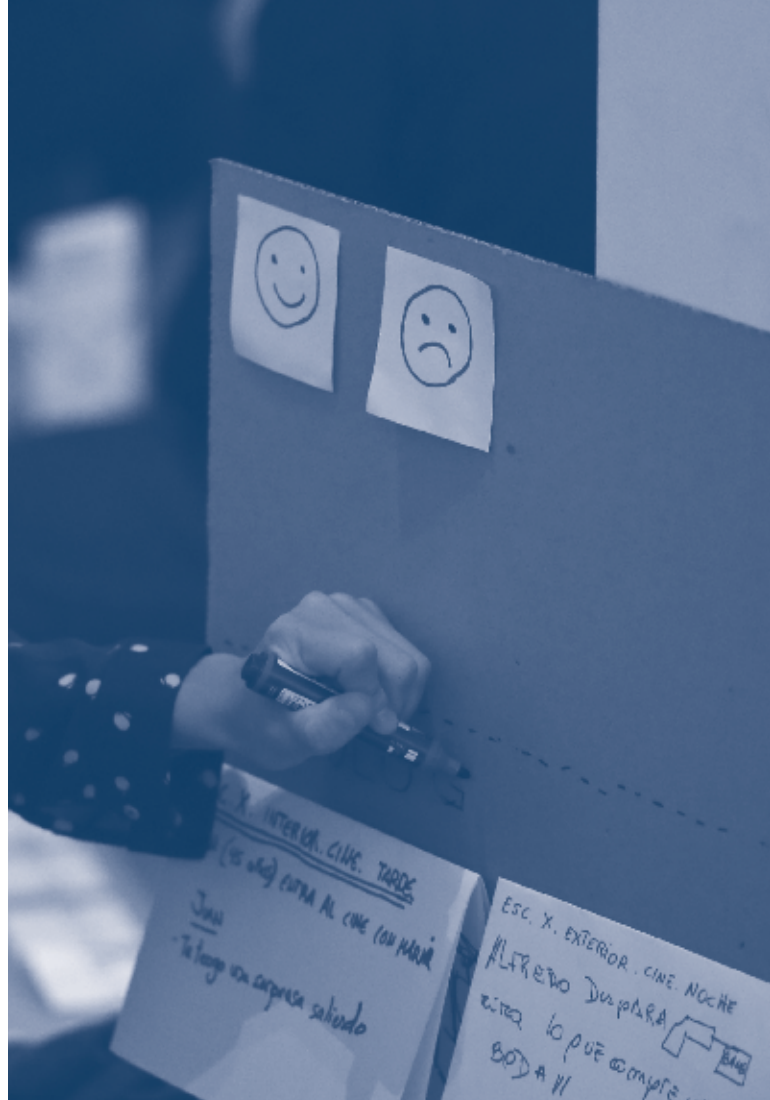
The Museum Group, EE.UU.

**Florencia González de Langarica**

Museo de Arte Moderno de  
Buenos Aires, Argentina

**Florencia Diment**

Red MUS, Argentina



Que una exposición ya esté instalada no quiere decir que no pueda sumar nuevos elementos y lograr una experiencia más rica para los diversos públicos del museo. En este sentido, el taller ahondó en la técnica del *layering*, que pone en el centro a los visitantes y busca reconocer y satisfacer sus necesidades específicas. A través de la sumatoria de nuevos dispositivos y acciones, los participantes trabajaron en el Museo del Cine Pablo Ducrós Hicken y desarrollaron estrategias para que, por ejemplo, tanto quienes lo visitan por única vez como los visitantes frecuentes puedan potenciar su recorrido. El *layering* es una metodología eficaz para renovar una exhibición sin la necesidad de invertir grandes recursos.

*Me despertó muchas ideas y pude entender las posibilidades reales que tengo de trabajar el layering en mi museo.*

**Eva, Argentina**

*Aprendí un nuevo concepto y técnica de trabajo totalmente novedoso. Un método posible sin grandes gastos.*

**Jorge, Argentina**



# Taller:

## Formar públicos e interlocutores culturales en museos

**Ana Rosas Mantecón**

Universidad Autónoma Metropolitana,  
México

**José Samuel Morales Escalante**

Investigador y consultor en museos,  
México

---

¿Por qué y para qué desarrollar nuevos públicos en los museos? ¿Y cómo hacerlo más allá de la mercadotecnia, en un horizonte de políticas más amplias, que impulsen la inclusión y la creatividad? Buscando respuestas a estas preguntas, desde un enfoque a la vez teórico y práctico, el taller se propuso trabajar la formación de públicos y participantes culturales, pensar sus roles cambiantes e identificar las fuerzas que actúan en un museo, para convertir su relación con la sociedad en la verdadera base de la institución. Las tácticas para lograrlo incluyen la incentivación, el trabajo sobre la pluralidad de perfiles, el desarrollo de capacidades críticas en torno al arte y el trabajo colaborativo y de interlocución. El cuerpo como propiciador de experiencias, una pedagogía crítica, la diversificación de los medios y el pluralismo y la transparencia en los métodos, completan las estrategias para formar nuevos públicos.

***Voy a implementar la estrategia de establecimiento de pequeñas redes locales de colaboración para atraer públicos específicos que, por razones ajenas al museo, no nos visitan.***

**Maria Isabel, Chile**

***Debemos asumir la misión de formar públicos con menos temor y prejuicio.***

**Celina, Argentina**



# Taller:

## Estándares mínimos para museos

**Claudio Gómez Papic**

Museo Nacional de Historia Natural  
de Chile, Chile

**Américo Castilla**

Fundación TyPA, Argentina

**William Eiland**

Georgia Museum of Art, EE.UU.

**David Fleming**

Museum Association, Gran Bretaña

---

Concebido como un espacio de debate sobre las condiciones mínimas que debe reunir un museo en América Latina, el taller abordó la compleja tarea de definir los estándares para el buen funcionamiento de una institución.

Se trabajó en equipos sobre los ejes: visión, misión, patrimonio, organicidad funcional, y la pregunta acerca de la necesidad o no de crear una asociación latinoamericana de museos. Se mencionaron las estrategias de conservación de las obras, la centralidad de la comunicación, la división clara de los cargos, las tareas y los roles del personal, y la relevancia de realizar una planificación presupuestaria. En el camino de reimaginar el museo se demostró la importancia de homologar procesos en la región.

*Fue muy beneficioso el ejercicio reflexivo y de comparación con la práctica en otras instituciones y países.*

**Verónica, Venezuela**

# Taller:

## Cómo iniciar el cambio en pequeños y medianos museos

**Barbara Henry**

Barbara Henry & Associates, EE.UU.

**Violeta Bronstein**

Fundación TyPA, Argentina



Este taller abordó diferentes caminos para promover el cambio institucional en los museos. Dado que no existe un único modelo para la transformación, es necesario considerar las especificidades de cada institución, sus desafíos y sus recursos. Así, se trabajó sobre el desarrollo de estrategias específicas a partir de la comprensión del porqué del cambio que se desea iniciar y qué es lo que lo motiva. Se destacó la importancia de la creación de alianzas internas y externas para superar los obstáculos, y el desafío de sostener el entusiasmo propio y el del equipo durante el proceso. Dado que los cambios se dan lentamente, se trabajó sobre la necesidad de empezar por algo pequeño, pero relevante, que pueda funcionar como modelo e incentivo hacia una transformación más profunda.

*Aprendí herramientas para enfocar los problemas en busca de una solución y cómo comunicarme con las personas a las que tengo que sumar en el proceso.*  
Viviana, Argentina

*Me incentivó a iniciar el cambio en mi área de trabajo y procurar contagiarlo entre mis colegas.*  
Maria Victoria, Argentina







# Networking

**1 ALMUERZOS TEMÁTICOS**

**2 MUSEO POP-UP**  
**MUSEOS: ESPACIOS PARA LA IMAGINACIÓN**

**3 ACTIVIDADES EN MUSEOS**

**4 EXPO**



# Networking:

## 1 Almuerzos temáticos

Durante las pausas de almuerzo, el TyPA Cafe desbordó de participantes interesados en conversar informalmente con los oradores invitados sobre los tópicos propuestos en el menú diario: Programas de colaboración internacional, Museos gratuitos vs. museos pagos, Museos sin sede, Mediadores y voluntarios, Redes sociales, Programas educativos transversales, Diseño de exhibiciones y El juego en los museos. Estas fueron sólo algunas de las cuestiones tratadas, que complementaron las reflexiones de cada mañana y alimentaron las ganas de seguir debatiendo durante los mediodías del Encuentro.

---











TyPA  
CAFÉ

INSPIRE  
CONECTAR  
LOGIA

LETTRAS  
NEW GENERATIONS  
CAPACITAR  
ATFORM

NUEVAS GENERACIONES  
ENERGY  
CULTUR  
NETWORKING  
ARTS



# Networking:

## 2 Museo Pop-Up Museos: espacios para la imaginación

*“Imaginar es ver el mundo y a uno mismo de otra manera. Y los museos nos inspiran a lograr esto en millones de formas”.*  
Leslie Bedford, The Museum Group, EE.UU.

El Museo Pop-Up propuso un diálogo participativo entre los asistentes sobre un tema vinculado al eje central del Encuentro: el rol de la imaginación en los museos. En primera persona y con el pulso de la espontaneidad, los participantes fueron integrando sus experiencias -escritas y dibujadas- y, a la vez, comentado las de los demás.

---





# Networking:

## 3 Actividades en museos

Las jornadas no concluían en la Usina del Arte. Los participantes pudieron también compartir diversas actividades en espacios culturales destacados de la Ciudad de Buenos Aires y alrededores: cóctel de apertura en el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires y fiesta de cierre en el Museo de la Ciudad de Buenos Aires; recorridos especiales en el Museo Nacional de Bellas Artes, el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires y el Museo de Arte de Tigre; visita y espectáculo en el Centro Cultural Kirchner y talleres en el Museo del Cine Pablo Ducrós Hicken. Fundación Proa y Espacio Fundación Telefónica también formaron parte del circuito de Museos Amigos de El Museo Reimaginado.

---





# Networking:

## 4

## Expo

Con el objetivo de incentivar la profesionalización del vínculo entre proveedores de productos y servicios, organizaciones culturales y museos, la Expo de El Museo Reimaginado se construyó como una plataforma de encuentro e intercambio, donde expositores provenientes de Argentina, México, Canadá y Puerto Rico tuvieron la oportunidad de dar visibilidad a sus propuestas y programas, y establecer contactos directos con profesionales del sector.

*Todas mis expectativas se cumplieron: conocí más sobre la dinámica de los museos de América Latina, me puse en contacto con colegas de Estados Unidos y me vinculé con proyectos interesantes para los productos que ofrezco.*  
Pierre, Canadá

---







# Manifiesto:

¿Qué museo imaginamos para el futuro? Un taller masivo colaborativo entre todos los asistentes - liderador por Mar Dixon, especialista del Reino Unido - dejó como resultados las bases del Manifiesto 2015, escrito que pone en acción las ideas, imágenes, frases y deseos que se fueron recolectando durante todo el Encuentro.



# Manifiesto 2015

---

## El Museo Reimaginado.

Los participantes de El Museo Reimaginado, provenientes de 18 países de América, invitan a los museos de la región a promover acciones para:

- **ser parte** de sus comunidades y no estar aparte de ellas.
- **reconcebirse** radicalmente a una escala humana.
- **apelar** a las emociones y al pensamiento crítico como puntos de partida para la creación del conocimiento.
- **construir** sentido en común con los distintos actores -dentro y fuera del museo- y asumir las diferencias.
- **generar** interconexiones y colaboraciones entre disciplinas y saberes diversos.
- **reimaginar** las miradas a sus colecciones para generar nuevos contenidos y experiencias.
- **ser** accesibles e inclusivos tanto en lo físico como en lo cultural, a fin de garantizar la participación democrática de sus comunidades.
- **ofrecer** oportunidades para el encuentro y el diálogo, cualquiera sea su espacio, escala y recursos.
- **salir** de la zona de confort para activar puntos de vista que sean flexibles, dinámicos e innovadores.
- **demostrar** con procesos de trabajo colaborativo y participativo, su poder político y su capacidad de transformación positiva.
- **incorporar** estratégicamente la innovación y la tecnología apropiadas, en función de su misión.

# Nos vamos, nos vemos: Reimaginar hoy

**Elaine Heumann Gurian**

The Museum Group, Estados Unidos

**El momento propicio de actuar y de generar un cambio es ahora: hoy es el punto de inflexión, hoy se escucha un llamado a rebelarse. Así lo entiende Elaine Heumann Gurian, especialista en procesos de transformación museos y centros de visitantes, la encargada de realizar el cierre de El Museo Reimaginado. Con sus palabras, el cierre se convierte, paradójicamente, en apertura, en lazos, en vínculos, fiel al espíritu de las tres jornadas del Encuentro.**

## **Un encuentro total**

Ante todas las reflexiones y problemáticas que los profesionales de los museos comparten, se erige una pregunta que apunta hacia la acción y hacia el futuro: ¿cuáles son los próximos pasos a dar en la comunidad de museos de América? Encuentros como el que produjo El Museo Reimaginado son, en este sentido, parte de la solución. Por su carácter abarcativo, por su apuesta al espíritu crítico y al intercambio creativo, también por su despliegue de formatos y experiencias tan diversos: “El Museo Reimaginado es el congreso más completo al que he asistido”, señala Heumann Gurian. Se han visto innumerables ejemplos donde triunfa lo modesto y así, “la importancia de lo pequeño, de la pequeña escala, quizás sea otra de las respuestas”.

## **Para la igualdad**

Aún en la actualidad, y como producto lamentable de gobiernos que se vuelcan hacia tendencias de derecha y llevan adelante prácticas racistas dándole la espalda al bienestar social, el mundo vive una profunda crisis de desigualdad, de la que los museos no están exentos. Si bien constituyen una intensa fuente de inspiración, algunas instituciones siguen sin cuestionarse el lugar que le dan a la verdad, como tampoco el sitio ideológico que ellos mismos ocupan: “Los museos continúan siendo trofeos de los poderosos”. Es para revertir esta tendencia y este tipo de fosilizaciones que el diálogo y el intercambio, la imaginación y la reimaginación, se hacen tan importantes.





El Museo Reimaginado ha sido pensado como un encuentro en pos de la igualdad. En este sentido, desde la conversación y la puesta en conjunto, es vital promover la paz y la responsabilidad cívica de los museos. Esa es, hoy, una tarea valiente, que hace frente a un entorno no siempre alentador. “Hay algo de David y Goliat en todo esto; esta es una sala llena de héroes que hablan distintas lenguas, con distintas edades y experiencias; ahora son colegas y serán amigos”. La conexión lo es todo: el poder de trabajar en red y en conjunto con la comunidad se revela como inmenso: “Una alianza tan poderosa es muy potente para motorizar la acción”.

### **Reimaginar juntos**

“Los museos son el fruto del trabajo conjunto”. Por eso, la clave para su futuro está en la confianza y la apertura, en la inclusión de todo lo que parece tan distinto: contemplar todas las miradas, darle lugar a todas las voces, no escaparle nunca a la diversidad. “Acciones colectivas para preservar la diferencia: ese es nuestro desafío; esta es la primera reunión donde las voces marginalizadas son la mayoría”. Reimaginar es empezar de nuevo, volver a empezar cada vez, es arriesgarnos con el compromiso moral como brújula: sólo así se puede avanzar hacia lo nuevo, sólo así nos vamos acercando a una redefinición de los museos como instituciones de cambio social y responsabilidad. “Tengo esperanza porque veo una nueva generación que está comprometida con el activismo público para luchar contra la injusticia institucional.”





# Créditos:



## **Fundación TyPA – Teoría y Práctica de las Artes**

Radicada en Buenos Aires, Fundación TyPA promueve desde 2004 la capacitación y la promoción en los campos de la literatura, los museos, el cine y las artes en América Latina. Organiza talleres y conferencias, conduce y publica investigaciones, provee asesoramiento y organiza redes de colaboración para apoyar la producción cultural y su circulación por el mundo. En los últimos 10 años, TyPA invitó a expertos de instituciones líderes del mundo a América Latina para enseñar y cotejar experiencias con más de 500 profesionales de museos locales. Algunos programas recientes incluyen encuentros sobre arte e inclusión social, gestión creativa, el rol del público, comunicación y mercado, y el diseño de experiencias creativas.



## **American Alliance of Museums**

La organización de museos más grande del mundo, la Alianza Americana de Museos (AAM) fortalece la gestión de los mismos a través del liderazgo, la promoción y la colaboración. AAM reúne a los museos de los Estados Unidos desde 1906, ayudando a desarrollar estándares y buenas prácticas. Ofrece recursos y desarrollo profesional, y promueve cuestiones de interés para la comunidad de museos. AAM cuenta con cerca de 22.000 miembros, instituciones y personas, de todos los estados de Estados Unidos y cerca de 60 países del mundo. AAM trabaja en cercana colaboración con ICOM-US, una organización sin fines de lucro y no gubernamental dedicada al mejoramiento y el avance de los museos del mundo y la profesión museística, así como la preservación del patrimonio cultural.



**El Museo Reimaginado.  
Encuentro de profesionales de museos de  
América**

**Equipo:**

**Fundación TyPA - Teoría y Práctica de las Artes**

Dirección: **Américo Castilla**

Coordinación general: **Juana Torino**

Programación: **Ana van Tuyl**

Networking: **Violeta Bronstein**

Comunicación: **Tatiana Becco**

Asesora en comunicación: **Guadalupe Requena**

Producción: **Maia Pérsico**

Expo: **Mónica Pérez**

Coordinación de voluntarios: **Florencia González  
de Langarica y Agustina Lipovich**

Diseño gráfico de El Museo Reimaginado:

**Pablo Sara**

Administración: **María del Mar Espinosa**

**AAM - American Alliance of Museums**

**Dean Phelus**

**Madeline Vadkerty**

**Asesores:**

**Leslie Bedford**

Consultora en museos, Estados Unidos

**Kathy Dwyer Southern**

Co-Director, ICOM-US Faculty, George Washington  
University, Estados Unidos.

**Ticio Escobar**

Director, Museo de Arte Indígena, Centro de Artes  
Visuales, Paraguay

**Claudio Gómez Papic**

Director, Museo Nacional de Historia Natural, Chile

**María Mercedes González**

Directora, Museo de Arte Moderno de Medellín,  
Colombia

**Elaine Heumann Gurian**

Consultora en museos, Estados Unidos

**María Eugenia Salcedo Repolés**

Especialista en educación en museos, Brasil

**Silvia Singer**

Directora, Museo Interactivo de Economía, México,  
y miembro del Consejo de AAM, Estados Unidos

**Carlos Tortolero**

Presidente, National Museum of Mexican Art,  
y miembro del Consejo de AAM, Estados Unidos

**James Volkert**

Director, Exhibition Associates, Estados Unidos

**Deborah Ziska**

Directora, Press & Public Information

---

# Sponsors:

## Organizan

---



## Apoyo principal

---

Ministerio de Cultura



## Aliados

---

Colombia



Reino Unido



Estados Unidos



Chile



México



## Becas

---



**Publicación:**

Coordinación y Edición: **Fundación TyPA**

Textos: **Yamila Bêgné y Sofía Vuotto**

Fotografías: **Alejandro Guyot y Rodrigo Mendoza**

Traducción al inglés: **Verónica Santos**

Traducción al portugués: **Jaquelina Berguenfeld**

Diseño editorial: **Jimena Zeitune**





Galería de videos de todas las  
sesiones en español, inglés y  
portugués disponible en  
[www.elmuseoreimaginado.com](http://www.elmuseoreimaginado.com)