



EL MUSEO  
REIMAGINADO  
MEDELLÍN 2017

# De la filosofía a la acción.

Claves para reimaginar  
el rol social de los museos  
de América.

Encuentro de profesionales  
de museos de América  
**1 al 3 de noviembre de 2017**

---



American  
Alliance of  
Museums





EL MUSEO  
REIMAGINADO  
MEDELLÍN 2017

Los museos tienen la capacidad de reformular valores sociales, culturales o ambientales y pueden proporcionar opciones a dilemas coyunturales. En **El Museo Reimaginado**, la construcción de un compromiso colectivo e individual de ser agentes de impacto cívico y social se acompaña del estímulo a la formación de redes de profesionales. Creemos que cuando un grupo de personas se reúne, intercambia y comparte su pasión, el coraje se multiplica y contagia. El Museo Reimaginado es una oportunidad para que profesionales comprometidos se conecten y estén en compañía el uno con el otro.

El evento es posible gracias a la labor de la **Fundación TyPA (Teoría y Práctica de las Artes)** de Argentina y **AAM (American Alliance of Museums)** de los Estados Unidos. La segunda edición se realizó del 1 al 3 de noviembre en Medellín, Colombia, y sumó como socio organizador a **Parque Explora**. Esta publicación retoma las discusiones que se dieron durante estas tres jornadas de encuentro.





ELM  
REIM  
MED

# MUSEO MAGINADO MEXILLÍN 2017

FUNDACIÓN  
CASA  
COPERA





Del 1º al 3 de noviembre de 2017, en la ciudad de Medellín, Colombia, tuvo lugar la segunda edición de **El Museo Reimaginado - Encuentro de profesionales de museos de América**, organizado por la **Alianza Americana de Museos (Estados Unidos)**, la **Fundación TyPA - Teoría y Práctica de las Artes (Argentina)** y el **Parque Explora (Colombia)**

El encuentro convocó a 675 profesionales, que representaban a más de 300 instituciones de 23 países, para discutir sobre el rol de los museos como transformadores sociales.

El Parque Explora, museo de ciencia y tecnología, fue elegido como anfitrión por ser un símbolo de educación transformadora y un articulador social eficaz en una ciudad que ha sorteado diversos conflictos sociales acentuados por la violencia. Fue el socio anfitrión ideal, tanto por su entorno e infraestructura únicos como por la inteligencia, visión y pasión de su equipo.

A lo largo del programa, Medellín fue el escenario, pero sobre todo sirvió siempre como el ejemplo más claro y palpable de lo que la cultura y los museos pueden hacer en pos de una verdadera transformación social cuando el interés de la comunidad, de la política y del sector privado se alinean con una visión clara.

**El Museo Reimaginado confía en la condición humana y pone el acento en el coraje individual y colectivo, a través del estímulo a la formación de redes de profesionales que tienen el compromiso de ser agentes de impacto cívico y social.** El encuentro reivindicó abiertamente la justicia y la equidad social, y fue una oportunidad sin precedentes para que las personas valientes que dan forma a las instituciones de América Latina se conecten, conversen y delinee nuevos futuros para las instituciones, así como para tener la oportunidad de compartir desafíos y ejemplos de innovación y de colaboración intercultural, y aprender estrategias para iniciar el cambio.

Por su carácter abarcador, por su apuesta al espíritu crítico y al intercambio creativo, y también por su despliegue de formatos y experiencias diversas, esta segunda edición de El Museo Reimaginado lo afirma como el encuentro de museos más importante y radical de la región.



# En números

**675**

profesionales participantes

**22**

países

**300**

instituciones representadas

**89**

oradores

**157**

becas otorgadas

**36**

sesiones  
y más de

**12**

formatos:  
conferencias, conversaciones,  
mesas de diálogo, tours  
y charlas con equipos, concurso  
de proyectos, y más

**11**

talleres prácticos

**24**

almuerzos temáticos

Actividades culturales por las tardes, visitas especiales a los museos locales y encuentros con sus equipos y recorridos programados para conocer mejor la ciudad y su contexto.

# Los participantes

---

## ORIGEN

---

Canadá  
Estados Unidos  
México  
Panamá  
Honduras  
Costa Rica  
Cuba  
Venezuela  
Ecuador  
Perú  
Colombia  
Brasil  
Chile  
Uruguay  
Bolivia  
Argentina  
Reino Unido  
Francia  
Suiza  
Senegal  
Sudáfrica  
Rusia

---

## PERFIL

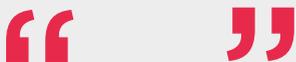
---

Directores de museos, historiadores, conservadores, educadores, curadores, gestores culturales, bibliotecarios, administrativos y desarrollo institucional, marketing, comunicación, diseño, investigadores y académicos, artistas, entre otros.

---

# Se dijo sobre El Museo Reimaginado

**El 94% de los participantes que evaluaron el encuentro respondieron que el mismo coincidió con sus expectativas o las excedió.**



*Lo más impactante de El Museo Reimaginado es poder conjugar múltiples posturas y pensar que lo que hacemos tiene sentido y trasciende el presente.*

*Este encuentro reafirma el concepto de museo como espacio de diálogo. El museo como espacio de legitimación que pone en duda las verdades absolutas*

*Es inspirador reencontrarse, y conocer, a una comunidad cada día más grande de profesionales apasionados e inspiradores.*

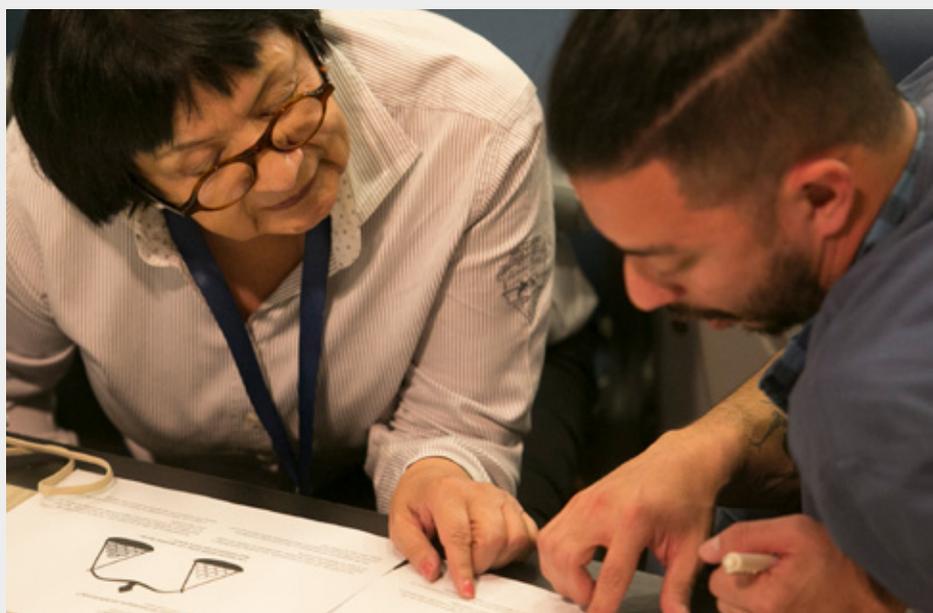
*Esta es la conferencia de museos más humana. Y eso es muy necesario.*

*Creo que fue la oportunidad para imaginarnos incluso como personas que actuamos dentro de espacios culturales.*



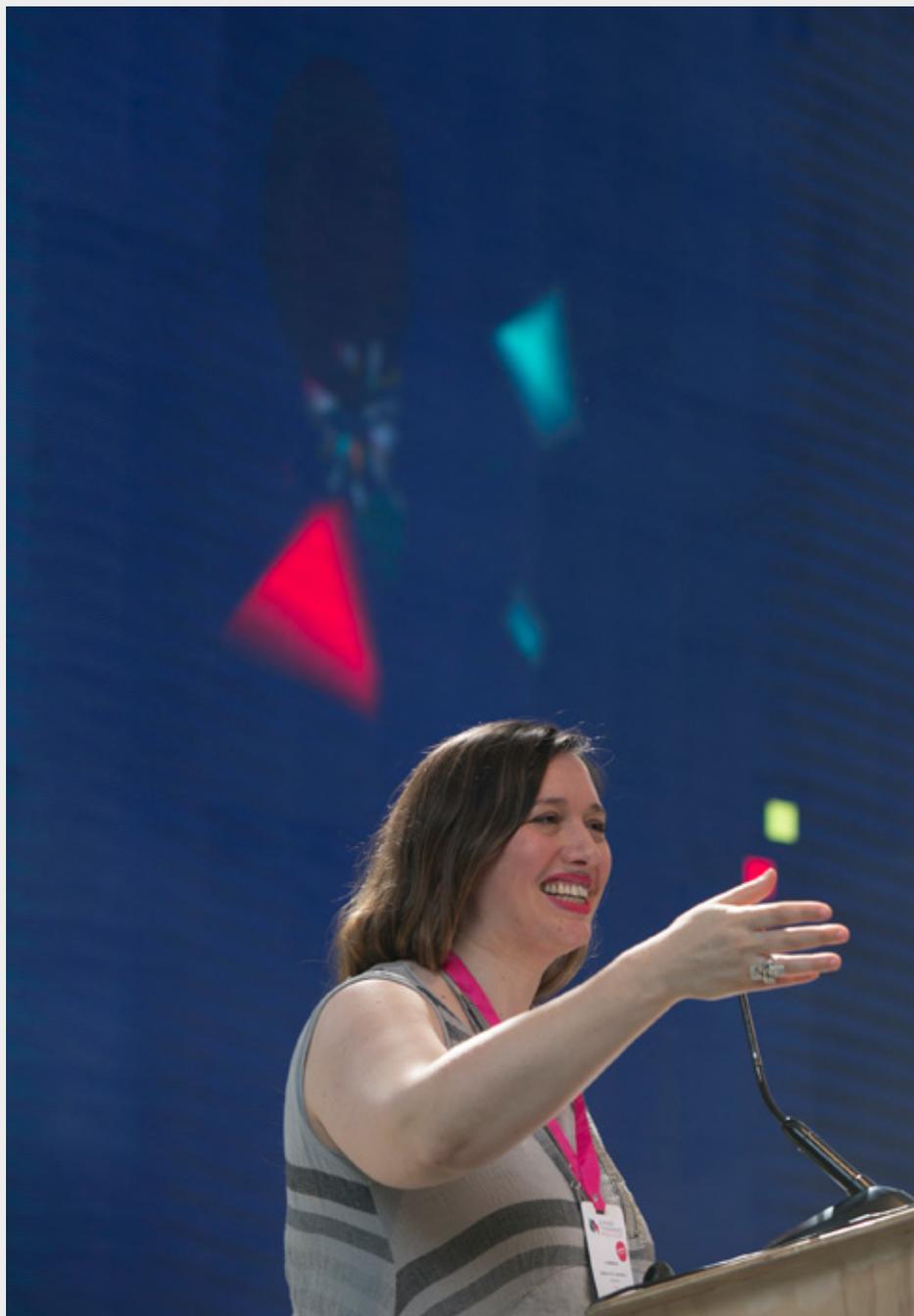


















*Creo advertir dos grandes fuerzas que hacen que hoy estemos reunidos. Por un lado, la esperanza, que –en cita de Yves Bonnefoy– pretende creer posible que la existencia sea compartible y que, por lo tanto, la vida tenga un sentido. Por otro, la lucidez, que desmantela las ilusiones no cumplidas en donde se atasca la esperanza. Bienvenidos a compartir esa esperanza y esa lucidez.*

### **Discurso de apertura de El Museo Reimaginado 2017**



La segunda versión de El Museo Reimaginado encontró espontáneamente la matriz de su discurso en el ir y venir de las conversaciones, dentro y fuera de las sesiones específicas. Se compartió una preocupación común acerca de la inequidad social, pero sobre todo acerca de las formas que encuentra esa desigualdad para camuflarse dentro de los museos, bajo la falsa apariencia de renovación de los lenguajes o la repetición de acciones que perpetúan un statu quo básicamente injusto.

Las reflexiones y capturas del pensamiento de los expositores que se presentan a continuación guardan una inesperada coherencia en cuanto a la flexibilidad de sus razonamientos, la voluntad de traducir sus ideas en acción y la disposición a encarar desafíos complejos como parte integral de la misión de los museos.

Todas las sesiones fueron grabadas y subtituladas, y están disponibles en el canal audiovisual de [www.tyfa.org.ar](http://www.tyfa.org.ar) para su libre consulta. La lectura que sigue es una referencia necesariamente parcial de esas sesiones, organizada sobre la base de sus conceptos dominantes.

Los formatos variados y provocadores hicieron del encuentro un foro dinámico y, por momentos, de altísima emotividad. Los participantes compartieron protagonismo con los expositores y comprobaron la viabilidad de una simultánea responsabilidad en el debate de ideas y prácticas. Quedó demostrado que esa correspondencia de autoridad en la construcción de los distintos discursos es una alternativa que el conjunto desea para sus museos.



**Américo Castilla**  
Fundación TyFA



**Laura Lott**  
American Alliance of Museums

# El museo como actor socio-político

I	Introducción	23
II	De la neutralidad a la implicancia: el museo como actor sociopolítico	24
III	De la representación a la reconcilia- ción: cómo aceptar la diferencia	29
IV	De lo complicado a lo complejo: cómo narrar en el museo	39



## I Introducción

—> Desde sus orígenes, el museo, esa institución que en el siglo XIX instaló exitosamente una forma novedosa de decir y representar, reservó para sí la virtud de proveer una información autorizada que sobrevoló los acontecimientos cotidianos para enarbolar símbolos de estabilidad y seguridad de sus fuentes. De esta manera, se erigió como un bastión de certidumbre, y sobre esos cimientos elaboró su prestigio. Si bien la dinámica social, inevitablemente, dio muestras sucesivas de tensiones y conflictos que pusieron en crisis esos valores, los museos eligieron preservar su función neutral frente a las corrientes políticas y sociales en disputa, y en la mayoría de los casos construyeron modalidades de sentido artístico, histórico o científico sin buscar necesariamente apoyos o referencias en los contextos sociales que los rodeaban. Por cierto, aquello que se eligió no evidenciar también forma parte de una toma de partido, y esa unilateralidad parece haber empobrecido el potencial discursivo de los museos. En realidad, el tramado de objetos que conforman una colección no clausura una etapa de su interpretación, sino que, por el contrario, puede evidenciar ciertos procesos históricos inconclusos de comunicación y conflicto entre comunidades discrepantes. Esta condición permite pensar en una oportunidad de renovación.

La neutralidad del museo, en cambio, aparece como una esforzada hipótesis que requiere un uso también neutral de las palabras, con el fin de evitar reflejar los conflictos subyacentes. O, más aún, el uso superficial de términos tales como empatía, activismo o comunidad pareciera obrar algunas veces como sustituto de la acción.

A pesar de la conciencia y preocupación de muchos equipos internos de los museos por lo que sucede afuera de sus paredes, esas novedades difícilmente entran a las salas de exposición. Predomina el argumento de que los museos deberían, ante todo, evitar ofender o tomar partido, a riesgo de tornarse políticos. Además, abunda el temor de que la asunción de riesgos pueda hacer perder apoyos institucionales o económicos.

Como se verá en los textos que siguen, en tanto los museos no generen una nueva actitud, la autoridad obtenida en el pasado hace que se representen ciertas ideas políticas establecidas y se promueva, al menos

implícitamente, su apoyo. Las narrativas predominantes propician ciertos discursos y no otros, en complicidad con un ideario conservador, del mismo modo que la obsolescencia de algunas ideas puede acarrear también la de las instituciones que las acogen.

Este capítulo busca hacernos reflexionar sobre las palabras que son usadas con frecuencia para definir algunos valores que preocupan a la sociedad en el presente, así como los vínculos que ellas generan y que suponemos compatibles con las rigurosas fuentes de información que dieron su carácter confiable a los museos del pasado. El reconocimiento de los efectos sociales que propician las narrativas puede facilitar la aceptación de las responsabilidades que traen aparejadas. Posiblemente sea un humilde primer paso para esclarecer los valores que promueve el museo y, en lugar de evitar u obstaculizar el debate, se faciliten diálogos sociales más relevantes.

## II De la neutralidad a la implicancia: el museo como actor sociopolítico

**Rob Stein**

American Alliance Of Museums,  
Estados Unidos

Quizá recuerden una gran camiseta creada por Mike Murawski y Tanya Autry que dice: “Los museos no son neutrales”. Por otro lado,

están aquellos que, con razón, buscan preservar el estatus de confianza de los museos, que son vistos por el público como fuentes confiables de información. Personalmente, creo que esos dos objetivos no son mutuamente excluyentes, y que el camino para equilibrarlos suele ser más amplio de lo que pensamos.

En 1999, hace casi veinte años, la asociación Americans for the Arts publicó un informe llamado “Animando la Democracia”, que hablaba de la capacidad del arte de convertirse en una plataforma activa para el diálogo cívico. Al leer ese informe nuevamente dos décadas después, en gran parte parece muy similar a nuestras circunstancias

actuales. Decía: "...sin embargo, existe una preocupación creciente, porque las oportunidades para el diálogo cívico han disminuido en los últimos años. La polarización de la opinión según líneas ideológicas, raciales, de género y de clase; las estructuras sociales exclusivas que separan a los ricos de los pobres y a las mayorías de las minorías; un sentido de desempoderamiento individual, y la naturaleza abrumadora de muchos de los problemas de la sociedad, son todos factores que contribuyen en este sentido". Quizás lo más fundamental es que la naturaleza transversal de los problemas complejos actuales a menudo se aloja fuera de las estructuras y entornos tradicionales. Esto también sucede con las organizaciones como los sindicatos y los partidos políticos, que en el pasado sirvieron para organizar el discurso cívico. Creo que esto plantea una gran oportunidad para que los museos asuman de manera más completa este papel como plataformas para el diálogo y el debate. Y esta posibilidad nunca ha sido tan grande como ahora. Nuestra capacidad para hacerlo no nos impide tomar al mismo tiempo posiciones fuertes sobre la importancia de nuestras comunidades y nuestra misión. Claramente, cualquier problema que ponga en peligro la posición de un museo en su comunidad, en su calidad de defensor de los desacuerdos inclusivos, debería exigirle una respuesta. Esto incluiría, en mi opinión, cualquier forma de racismo, opresión u otras prácticas de exclusión que hicieran que nuestro público más amplio no se sintiera bienvenido. Para ello, en primer lugar, deberíamos reconocer la cruda verdad de que hoy en día en nuestros museos existen lenguajes, prácticas y circunstancias que hacen que algunas comunidades se sientan excluidas.

Aún más, creo que los museos tienen la oportunidad de participar de forma proactiva en ciertos hechos históricos a medida que éstos tienen lugar, y no solo hacer referencia a tiempos pasados. Muchos museos ya se encaminan hacia allí, y muchos están aprovechando oportunidades para hacer participar a sus comunidades en la discusión acerca de los modos de documentar, procesar y auxiliar mientras suceden hechos dramáticos. En Estados Unidos, esto sucedió específicamente en respuesta al tiroteo en el club nocturno Pulse, en Orlando, Florida. Este verano hubo disturbios en Charleston, Virginia, contra nacionalistas blancos que protestaban por la eliminación de estatuas de militares de la Confederación, y también, en el mismo verano, alguien colocó una soga de ahorcado en una sala del Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana, así como en otros lugares dentro y alrededor del National Mall.

Cada vez más, el público y la prensa reconocen que los museos pueden desempeñar una función en la contextualización de estos eventos. Philip Kennicott –crítico de arte y arquitectura del Washington Post– escribió sobre este tema de la soga de ahorcado que se encontró en el museo. Kennicott debate si el Instituto Smithsonian podría considerar incluir este objeto en su colección, y qué impactos podría tener esa decisión. Por lo tanto, hago una breve cita del artículo: “Uno tiene que reconocer el poder histórico del objeto: es una referencia al linchamiento, y por extensión al uso del terror racial para deshumanizar y controlar a los afroamericanos, pero también puede servir para afirmar el poder más amplio y redentor de la institución a la que se trató de atacar. En cierto sentido, se requiere que la gente común piense como curadores de museos, que busque el significado histórico de un objeto y lo coloque en un contexto apropiado. El poder de los museos para hacer esto, para neutralizar sin minimizar o negar un legado de dolor, es más que extraordinario. Especialmente en la nueva economía de inundación visual y el entorno de redes sociales que premian tanto el insulto como la recepción de ofensas. Un museo reflexivo que confronta la historia con honestidad es como una barra de control insertada en un reactor nuclear, que absorbe y anula las energías desenfrenadas”. No creo que los museos desempeñen el mismo papel que los medios de comunicación, pero sí podemos involucrarnos con los eventos actuales en la medida en que se conectan con nuestras comunidades, en una discusión que se base en nuestra historia y nuestras culturas compartidas. Además, creo que los museos podrían tomar una posición frente a determinados temas, sin cerrar el diálogo respetuoso. Y tal vez eso podría ser un modelo para la sociedad en general.

#### **MÁS EN: EL MUSEO, ACTOR SOCIO-POLÍTICO.**

—> Si los museos no son islas en el espacio, sino más bien organizaciones que necesitan evolucionar continuamente en respuesta al mundo cambiante a su alrededor, su postura de observación supuestamente objetiva y su negativa a reconocer los efectos sociopolíticos de sus discursos pueden anular su potencial servicio a favor de una mayor equidad social. Los visitantes están comprobadamente dispuestos a explorar asuntos que a muchos les resultan desafiantes y, al hacerlo, pueden incentivarse formas más progresivas de ver, pensar y actuar. Un museo que se vea a sí mismo como agente activo, que aspire a una sociedad más democrática, reflexiva, creativa e inclusiva, puede tomar conciencia de que la investigación y la exhibición de sus colecciones no se realiza en beneficio propio, sino para fines y objetivos sociales más amplios.

**Marcelo Araujo**

Instituto Brasileiro de Museus, Brasil

Los museos deben ser instituciones que se relacionen con la sociedad y el mundo contemporáneo, pero sin perder de vista sus especialidades y sus funciones. Necesitan, por lo tanto, identificar cuáles estrategias, pertinentes y eficientes, pueden desarrollarse sin caer en la tentación de un activismo inocuo y arriesgado e igualmente negativo. Los museos poseen numerosos instrumentos, modos de acción como exposiciones, debates, publicaciones, espacios en los medios virtuales y otros. Es necesario evaluar con cuidado cuáles son los más adecuados para cada situación, así como buscar articulaciones con otros agentes sociales para afrontar cuestiones polémicas o socialmente delicadas. En el último mes numerosos museos y centros culturales brasileños sufrieron ataques de sectores muy conservadores de la sociedad, especialmente del fundamentalismo religioso, con señales de gran intolerancia. Es para resistir a esos ataques que deben pensarse como espacios de promoción de la ciudadanía y de la construcción de una cultura de paz.

Para mí, uno de los más grandes equívocos que los museos pueden cometer es presentarse como construcciones concluidas, negando, escondiendo sus propias historicidades. Es fundamental que se presenten y trabajen con la perspectiva de proceso, buscando identificar las voces responsables de sus enunciados, y también aquellas voces ausentes, para crear un diálogo entre ellas que pueda ser comprendido y ampliado por el público. El museo es un espacio de estudio, investigación, educación, contemplación, ocio, diálogo, y también de construcción de historias, dentro de sus actividades específicas. Las narrativas se componen tanto de silencios como de sonidos, como ocurre con la música, que se presenta como una secuencia ordenada de notas sonoras y pequeñas pausas silenciosas. Así como sonaría horrible una pieza musical que contuviera todas las posibilidades sonoras existentes, sería ilegible una narrativa que contuviera todas las historias del mundo. Las narrativas, las historias y también los discursos museológicos son construcciones sociales. Nada del pasado es inventado, sino que es colocado bajo el filtro interpretativo de su narrador, ya sea un libro, un periódico, una persona, una exposición o una institución. ¿Cómo pensar entonces las historias contadas por los museos? Sus narrativas se producen a partir de elecciones, disputas de poder y silencios. Así el museo, que es un espacio de legitimación y valorización sociocultural, selecciona y discrimina al mismo tiempo, produce voces de silencio y define

lo que será puesto a la vista. Sin embargo, al abrirse al diálogo con grupos sociales generalmente ausentes de las narrativas museológicas tradicionales, las instituciones comienzan a repensar lo que fue impuesto como verdad única. **MÁS EN: EL MUSEO, ACTOR SOCIO-POLÍTICO.**

—> ¿Cómo pueden los museos incitar al diálogo y participar en los debates de la actualidad desde su propia especificidad? Estas instituciones cuentan con el capital poético y simbólico de sus colecciones, es decir, de la suma de objetos que han adquirido un significado distinto a aquel funcional para el que fueron creados. Contrariamente a los utensilios o commodities cotidianos, sujetos a una transacción comercial e imbuidos de caprichosas simbologías de mercado tales como el erotismo y la juventud, los objetos museales unen a su estética su carácter único, su potencial capacidad de interactividad y, quizá la más importante, la de ser partícipe de historias humanas, individuales y sociales. Estar fuera del comercio no significa que no tengan valor, sino que éste está referido a un contexto espacial, social y poético que les permite trasladarse en el tiempo en tanto sean motivo de una narrativa elocuente. No se encuentran anclados en momentos históricos específicos, sino que están dispuestos a participar con su rica calidad simbólica en la formulación de preguntas acerca del presente. Esta particularidad requiere un modo distinto de pensar.

**David Anderson**

National Museum Wales, Reino Unido

Uno de los grandes valores de los museos es su importancia simbólica, que pocas veces concuerda con el presupuesto que éstos reciben, ni con el tamaño de sus edificios y organizaciones. A veces esto representa un beneficio y a veces, un costo. Pero creo que es una ventaja que quizá no estamos usando tan completamente como podríamos. Se dice que el Reino Unido no ha podido aceptar su pasado imperial. Tal vez debería dar un par de ejemplos donde eso no es verdad. Uno de ellos está en Liverpool, donde se halla el Museo Internacional de la Esclavitud. Creo que abrió nuevos terrenos de manera increíble al crear un gran centro donde debatir sobre este elemento particular del imperio en Gran Bretaña. Y también quiero mencionar que, justo en la última semana o dos, el museo de Birmingham ha inaugurado una exposición llamada El pasado es ahora: Birmingham y el Imperio Británico, en la que se dice: “Mientras el imperio ha terminado oficialmente, su legado sigue existiendo hoy en las estructuras institucionales, y afecta tanto a los sentidos individuales como nacionales de identidad”. Y esa muestra es un

gran paso para Gran Bretaña; quizá en otros países algo así puede darse por sentado, pero para Gran Bretaña es un gran paso.

¿Son los museos sitios para las comunidades, o son, incluso más fundamentalmente, maneras de pensar? Y siento que, de algún modo, a medida que la diversidad de nuestro trabajo se expande, y las ubicaciones en las que operamos se vuelven más y más variadas y ricas debido a eso, quizá sea el momento para que retrocedamos y pensemos: ¿hay formas distintivas de pensar, sentir y actuar que podríamos describir como características y exclusivas de los museos? ¿O son más bien formas que se encuentran en muchos lugares de la sociedad? Y creo que esa pregunta sobre el lugar, que puede ser tan valioso y simbólico, y al mismo tiempo sobre las formas de pensar, y posiblemente la tensión entre ellos, es un área que necesitaremos explorar más a medida que busquemos nuevos roles para los museos. **MÁS EN: EL MUSEO, ACTOR SOCIO-POLÍTICO.**

### III De la representación a la reconciliación: cómo trabajar con la diferencia

—> Desde su origen, los museos, y especialmente los nacionales, han intentado escribir la historia oficial de un país. Al modo de una autoridad educativa, adjudicaron representatividad dominante a un grupo social que muchas veces dejó afuera a una inmensa mayoría de la población. En contextos de creciente desigualdad, ¿hasta qué punto el museo contribuye a forjar discriminación o, en cambio, ayuda a modificar las condiciones que la generan?

Estas instituciones han sido históricamente espacios que han replicado perspectivas que no solo definen y sostienen los valores, creencias e ideologías del grupo dominante de origen, sino que también perpetúan la mirada que estos grupos tuvieron sobre las minorías. Esas prácticas quitan a estas últimas la posibilidad de representarse, y aparecen fosilizadas en el pasado y sin

relación dinámica con el presente, bajo el enfoque de “espécimen” de diorama, u homogeneizadas en una única comunidad nativa. Es fácil de observar una lucha conceptual que obstaculiza el acceso al museo de estas minorías, tanto como visitantes como en todos los niveles de gestión de la organización.

**Marilia Bonas**

Memorial de la Resistencia, Brasil

El rol de los museos con relación a este tema se centra en dos frentes desafiantes, distintos y complementarios. Por un lado, debemos involucrar a estas poblaciones en las acciones museológicas como sujetos, y no como objetos, y hacer visible su presencia y contribución a las exposiciones. Por el otro, pensar estratégicamente sobre acciones y proyectos que apunten a aumentar la comprensión de la dinámica de la migración y sus desafíos en las ciudades de destino, en los niveles más diversos. No estamos hablando de los migrantes como un objeto de nuestra especialidad, no somos académicos hablando de la experiencia del “otro”. Tenemos que ponerlos en el centro de la discusión y abrirles un espacio para que compartan su experiencia. Estamos acostumbrados a hablar de los demás como objetos, no como sujetos, porque de otro modo tendríamos que compartir, que abrir un espacio, perder el control. Es peligroso, pero es lo correcto.

Uno de los principales desafíos que enfrentan los museos en el tema de la inmigración y los derechos humanos en general es no hablar solamente con compañeros, predicarles a los conversos, aunque, por supuesto, confiemos siempre en ellos y en su capacidad para ampliar nuestras acciones. En cambio, podemos pensar en curadurías colaborativas, políticas de participación en las que las comunidades elijan lo que las representa en el museo, exposiciones con áreas de participación pública directa, en donde aquéllas puedan escribir su opinión, contar su historia, acceder a lo que se ha dicho y decir qué harían en ese contexto. Incluir frases como: “Si fueras a curar la exposición, a evaluar nuestra exhibición, ¿qué crees que mejorarías?”. Las actividades culturales pueden ser realizadas, planeadas y manejadas por la comunidad. Realmente se trata de compartir el espacio, de dar el poder, garantizar múltiples voces y múltiples grupos. [...]

Mejorar la escucha en los museos es mejorar el diálogo real; no es un diálogo para convencernos de que estamos haciendo algo bien, y no es un diálogo desde una perspectiva mesiánica en el sentido de: “...voy a salvar a este vecindario, voy a involucrar a esta comunidad y

hacer una gran diferencia”. Porque sabemos que el impacto social es relativo. Y, por supuesto, tenemos que lidiar con esto, con el hecho de que las personas tienen problemas más urgentes que descubrir su identidad en un museo.

¿Qué es lo más pequeño, la diferencia más pequeña que los museos realmente pueden, y deberían, hacer en este contexto? No tiene que ser necesariamente un gran proyecto. A veces es solo algo pequeño, a veces es ofrecer un baño, a veces agua, a veces es protección de la lluvia. Creo que podemos reducir nuestras expectativas, escuchar más y hacer de ésta una de las principales estrategias para las personas que realmente quieren escuchar a nuestros grupos. Contra el miedo –y el miedo es lo que mueve toda esta ola conservadora en todo el mundo– tenemos el poder de la información, y contra el odio tenemos la empatía. Cuando hablamos de polifonía, estamos hablando de la armonía en las diferencias. Entonces, creo que es importante hablar sobre los límites de la tolerancia en los museos. La ola conservadora y xenófoba en el mundo se basa en el miedo del “otro”, de la diferencia, de la pérdida de privilegios, la amenaza a la identidad individual o grupal.

En el Brasil estamos lidiando ahora con las terribles olas conservadoras... algunos grupos han comenzado a atacar a los museos... especialmente por la desnudez y el erotismo en el arte. Ellos nunca han estado en un museo y no abren las puertas al diálogo. ¿Cómo lidiar con esto? ¿Cómo deberían lidiar los museos con la agresión de quienes temen al arte, a la memoria, la historia y la libertad? Es algo nuevo para nosotros, pero sabemos que el límite de la tolerancia es ser intolerante con la intolerancia y con quienes violan la humanidad y la vida. Tenemos que incorporar la intolerancia como tema, pero no legitimar la voz de la intolerancia dentro del museo. Tenemos que discutirla, es un tema central, pero sin admitir su práctica. Nunca confundimos la intolerancia como tema con la libertad de expresión. Son realmente diferentes. Y tenemos que contextualizar el odio, pero no tenemos que abrazarlo como una voz legítima. Cuando hablamos de polifonía, creo que es importante recordar esto. Somos instituciones sociales, nunca abrazamos el odio, nunca abrazamos nada contra la humanidad, contra la diversidad, contra las diferencias. Creo que ésta es la resistencia real, y se necesita mantenerla enfocada, porque el mundo es cada vez más complejo. Y, lo siento, los museos no son neutrales, y tenemos este rol, y si eres un trabajador del museo y no te sientes cómodo, y realmente te gustaría ser neutral, creo

que deberías encontrar otro rol. Porque, como Brigitte Baptiste nos dijo de una manera genial, tampoco la ciencia es neutral. Cuando hablamos de ciencias sociales, cuando hablamos de memoria, nada es neutral. Creo que es así: contra el miedo, la información; contra el odio, la resistencia. **MÁS EN: ¿PUEDE LA DISONANCIA ENTRAR EN EL MUSEO?**

—> Dar voz a las minorías es una herramienta poderosa para representar mejor a las distintas comunidades en el museo. Sin embargo, se requiere atención a cómo se generan esos discursos, que muchas veces mantienen relatos de oposición entre oprimidos y opresores, o viceversa, con igual negación de argumentos. Se genera un círculo vicioso donde los actores se excluyen mutuamente, y donde el museo corre el riesgo de remplazar una voz por otra, contribuyendo a que continúen las tensiones ancladas en las visiones maniqueas de una parte sobre la otra. ¿Cómo pueden coexistir esas voces más allá del conflicto? ¿Cuál es el límite para que ellas mismas puedan contarse esa historia? ¿Cómo el museo les da herramientas a esas minorías para narrar su propia historia, sin perpetuar ciertas relaciones de poder? Dar respuesta a esto es difícil, porque la teoría conocida de “No es hacer por los otros, sino con nosotros” no es sencilla de aplicar. Las minorías también necesitan algunas herramientas, también necesitan del apoyo del museo para generar nuevos discursos que les permitan trascender la situación de dominación. ¿Cómo pueden los museos colaborar no solamente en visibilizar a los invisibilizados, sino en generar relatos contrahegemónicos? Si se piensa en la hegemonía como la dominación y el mantenimiento de poder que ejerce una persona o un grupo sobre otro, imponiendo sus propios valores, esa hegemonía no solo busca mantener el poder de un grupo por sobre otro, sino también impone un orden que toma forma en un relato. La posibilidad de generar desde los museos un relato contrahegemónico no es solamente una lucha por visibilizar a los invisibilizados o por la construcción de relatos desde otras perspectivas, sino que es una búsqueda por desarmar ese orden para que perviva la diferencia frente a la exclusión.

**Lucía González**

Oficina del Alto Comisionado para la Paz, Colombia

Miravalle es una zona de reserva campesina en Caquetá, la zona histórica de las FARC. Es una de las famosas “Republiquetas”, como se

denominaron los espacios adonde fueron conducidos los campesinos. Sucedió después de los bombardeos para aniquilar a un grupo de veinte guerrilleros que había en este país, y que produjo una guerra

de cincuenta años. Sobre ese territorio se ha escrito muchísimo, pero la comunidad no ha escrito nada. Es el territorio más hermoso, es una belleza. Ellos han hecho muchas revoluciones porque los han sacado, fueron víctimas de los bombardeos del gobierno incluso hasta el año antepasado, porque para las autoridades todos son guerrilleros, como si fuera posible eliminarlos mediante bombardeos. Los pobladores han hecho unas luchas históricas maravillosas por permanecer en ese territorio, por mantenerse con dignidad. Ellos no se sienten víctimas, se sienten resistentes; es una comunidad de campesinos, de colonos hermosos que han convivido con las FARC, llegaron con las FARC y lograron armar un orden con ellas, en una negociación permanente. Las FARC tal vez siempre pensaron que podían dominar el territorio, pero los colonos instituyeron un orden que negocian, y ahora la preocupación es también qué van a hacer sin las FARC, porque, en última instancia, eran una autoridad que los protegía de la minería, de los paramilitares, de la extracción de la madera, de muchas cosas; entonces, a diferencia del resto del país, están preocupados por la desmovilización de las FARC. La semana entrante se celebra la fiesta del retorno, pues ellos tuvieron que salir en algún momento, unas cuatrocientas personas con los niños y con todas sus pertenencias?, porque ya no resistían los bombardeos. Se fueron y volvieron, y ésa es la fiesta que celebran cada año. Estamos intentando construir un relato que de verdad surja de ellos, que no sea impuesto por nosotros. Uno tiene que ponerse en otro lugar; es muy difícil, porque la teoría uno la sabe: que no es hacer por los otros, sino con nosotros, que hay que dejar que fluya, lo que no es un asunto tan sencillo, porque, finalmente, también necesitan algunas herramientas, también necesitan nuestro apoyo. ¿Cuál es el límite para que ellos mismos puedan contar esa historia? Hemos venido haciendo unos mapas sociales que incluyen escuelas, y una de ellas la construyeron las FARC. Manuel Marulanda, el padre de las FARC, edificó una escuela en el lugar. Marulanda no es un sujeto odiado como lo es en el resto del país, sino un ser al que hay que incluir como protagonista en esta narración. ¿Hasta qué punto el lobo de la historia está en un lugar protagónico en este relato? Ellos quieren hacer un museo, yo me imagino que se imaginan un museo como una casita con cuadritos, porque ellos también tienen un relato hegemónico en la cabeza. Ellos tampoco pueden imaginarse un museo a su manera. ¡Porque no! Es decir, el museo es una imagen que también viene de afuera. Los habitantes son colonos que llegaron a poblar esa tierra, tienen una cultura, un lenguaje, una distancia infinita con la nación, porque el Estado nunca estuvo ahí, no estuvo

sino el ejército, realmente. ¿Cómo vamos a escribir esa historia donde el ejército también fue un protagonista, y cómo vamos a contar ese protagonismo? ¿Cómo vamos a incluir a todos estos chicos que fueron no solamente de las FARC, sino que también son hijos del territorio, o vecinos de ese territorio, en un relato que no solamente cuente los horrores de la guerra, sino todo lo que ellos hicieron por el territorio? Porque esa comunidad le debe al territorio la organización social, los aprendizajes de manejo del campo, le debe la protección. ¿Cómo construye uno ese relato para que el país también lo sepa recibir y, en vez de seguir juzgando a esa comunidad como la juzgó siempre, a la que excluyó por ser guerrillera, entienda que no era posible desprenderse de esa realidad que es innata al territorio?

Es muy importante contar la historia antes de que lleguen los historiadores, como dice William Ospina en Colombia en el planeta; es decir, que la gente cuente por sí misma la historia antes de que venga otro y la cuente por ellos. **MÁS EN: EL MUSEO EXPANDIDO**

—> En tanto el museo evite una simple contraposición entre los poderosos y los subalternos, se pueden ejercitar intelectualmente otros vínculos sociales que den pie a una reconciliación, o al menos a la construcción de equilibrios menos reduccionistas. Más informados y con menos prejuicios. ¿Cómo crea la institución un espacio y un lenguaje para que esto suceda? Los museos de Colombia, y específicamente de Medellín, llevan años trabajando en dar posibles respuestas a estas preguntas, en tanto ponen a la cultura en el centro de la discusión comunitaria en vez de prohijar las barreras que establecen las armas.

**Martha Nubia Bello**

Universidad Nacional de Colombia,  
Colombia

Quiero plantear cinco desafíos; apenas quiero dejarlos enunciados. El primer desafío para el museo [Museo de Memoria de Colombia], donde podemos expresar nuestra valentía, es desafiar al poder, y en este contexto significa no sucumbir a esas presiones que recibimos a diario y que se expresan en frases como: “Qué van a contar ustedes de nosotros” y “Cómo van a hablar de los otros” o “El nosotros debe quedar limpio” y “Los otros hicieron cosas peores que nosotros”. Estamos siempre en ese debate, en pleno proceso de negociación, donde la memoria está cumpliendo un rol determinante en la negociación política. Y creo que el reto aquí es cómo hacemos nosotros para avergonzar a los llamados héroes, para desmitificar a

los héroes, y para mostrar la grandeza de quienes han estado oprimidos y han sido mencionados en la historia como los vencidos. El museo lo puede hacer a través de muchos lenguajes y de muchas expresiones; hay muchas maneras de mostrar al héroe tradicional como lo más vergonzante de nuestra historia, y donde, por ejemplo, aparezcan las heroínas que estuvieron silenciadas durante mucho tiempo en nuestro conflicto. Se trata de luchar contra estereotipos, estigmatizaciones, contra los discursos épicos que todavía siguen legitimando y legalizando la violencia, obviamente sin incurrir en el tema de la sacralización, ni de la demonización.

En segundo lugar, desafiar la impunidad, lo que también, de alguna manera, es un desafío al poder, pero que le traza unas tareas muy específicas al museo. Hablo de la impunidad que se consume con el silencio, el olvido, la tergiversación o la negación. Coloco aquí varios escenarios posibles para el museo en términos de cómo desafiar la impunidad, haciendo visible lo que se quiso hacer desaparecer. No solamente fueron desaparecidas personas, se exterminaron ideales y proyectos. En Colombia se cometió un genocidio contra un grupo político: la Unión Patriótica. Parte de la tarea del museo sería no solamente referirse a las víctimas de la Unión Patriótica, sino rescatar ese proyecto político que se quiso destruir, darle voz a quien se ha pretendido silenciar, lo cual implica una participación muy activa de las víctimas. Cuestionar el término victoria y lo que se llama derrota; las operaciones militares –incluso las más actuales– se siguen llamando Plan Victoria. La victoria de alguien es también la derrota de alguien, y es preciso juntar lo que se quiso romper, porque el museo tiene también una oportunidad, a través de su programación, de juntar, de reunir, de conectar lo que la guerra ha destruido, porque la guerra nos ha colocado en el plano de la desconfianza, en el plano del aislamiento. Un museo hace justicia si contribuye a vencer simbólicamente. Éste es su reto: cómo vencer simbólicamente a los responsables y perpetradores, cómo impedir que se consumen sus propósitos criminales. Si el perpetrador quiso desaparecer, el museo hace que nuevamente aparezca, y creo que esto es su reto.

En tercer lugar, desafiar la desesperanza, hermanita gemela de la impotencia y de la pasividad. Cómo hacemos para que el museo no sea el museo del horror, y, en cambio, cómo exaltamos historias cotidianas, las no épicas, que revelan valor, grandeza, y que son capaces de cambiar el rumbo. Doy un ejemplo muy pequeño de una comunidad vecina que se llama San Carlos. ¿Cómo le contamos al

país y al mundo que una profesora se comió una lista que tenían los paramilitares en la que figuraban los nombres de las personas que iban a ser asesinadas? Y al comerse esa lista, como ella dice –“... me la comí, me la tragué”–, tuerce el destino, cambia el destino que pudieron haber tenido los nombres que figuraban allí. Son historias pequeñas, pero potentes, y exaltan el valor de ese tipo de acciones, develan la vulnerabilidad del poder, sus quiebres éticos. El poder no es absoluto, el poder también se puede cuestionar destacando las conquistas y los cambios logrados. Este país está lleno de historias valerosas, pero también de conquistas de comunidades organizadas que lograron expulsar a los actores armados; de comunidades de mujeres organizadas que les arrancaron a los paramilitares sus hijos que habían sido reclutados de manera forzosa. Esas narrativas también deben ser contadas, porque éstas son las que le permiten a la sociedad sentir que la historia no es una condena impuesta, sino que se puede transformar. Destacar el valor de lo pequeño y de lo insignificante es, tal vez, donde uno se puede sentir más vinculado. Esos grandes megarrelatos, en cambio, en los que a la historia, nuestra guerra, se la denomina histórica, estructural y compleja, hacen que esas tres palabras nos caigan encima como un edificio de concreto que nos impide actuar. Y no es que la guerra no sea histórica, no sea estructural y no sea compleja, pero si no se revela el relato pequeño y cotidiano se limita la capacidad de acción. Es preciso controlar el guión para que éste no sea un guión del horror y del miedo, sino que sea también de la transformación y de la posibilidad de cambio.

En cuarto lugar, desafiar al visitante, incomodarlo, hacer que no lo pase muy bien en el museo, interrogarlo, interpelarlo, contar historias que no se quieren escuchar, y no las ya sabidas. Un conflicto tan largo y tan degradado favorece los estereotipos y los prejuicios, y éstos son obra de la pereza mental. En vez de dar respuestas fáciles, es necesario romper la lógica de causalidad y de dualidad: buenos y malos, éstos fueron los culpables, éstas fueron las víctimas, de manera categórica. Nuestra historia está llena de grises que también tienen que contarse, y frente a las preguntas debemos, desde luego, responder con información, pero también con más preguntas.

Por último, preguntarse cómo el museo, y en particular este tipo de museo de derechos humanos, desafía cánones de la estética y también del llamado rigor académico. Siempre me marcó una frase de la artista Beatriz González, que advirtió que no fuésemos a usar las paredes del museo para escribir un libro. Los que venimos del

mundo de la academia tenemos esa tentación de contar el libro en una pared, validar la experiencia y los saberes construidos en ámbitos no académicos. Sobre todo porque son las víctimas quienes tienen que contar, las víctimas son expertas también en este conflicto. Reconocer las distintas fuentes de producción de saber que exceden al mundo académico, valorar la experiencia, la experiencia vivida como fuente de saber. Creo que éstos son los principales desafíos que enfrentaría este museo. **MÁS EN: ¿QUÉ ES LA VALENTÍA DE LAS ORGANIZACIONES?**

—> ¿Cómo pueden los museos y su trabajo con la historia y la memoria evitar profundizar las divisiones ya existentes en las comunidades? ¿Cómo pueden, de hecho, servir para unir a las personas? En tanto aseguren un espacio de respeto, de seguridad, de libertad de expresión y apertura a la diversidad de posturas, es probable que estimulen a que el conjunto de las personas en pugna deponga actitudes prejuiciosas y habilite un diálogo constructivo.

**Elaine Heumann Gurian**

The Museum Group, Estados Unidos

Reconciliación, complejidad, matices: podemos elegir palabras y formas de interpretación que se centren menos en la culpa y favorezcan una postura de reconciliación. Estamos en un mundo de creciente polarización, con menos compromisos mutuos, más aislamiento en nuestros propios absolutos, con menos porosidad. Es imperativo que los museos avancen hacia la comprensión de que pueden ser actores en la reconciliación, en medio de peligrosos climas políticos. Somos cómplices en el no cambio y en la no acción. Los museos, en estos contextos, pueden promover el diálogo, proporcionar una plataforma para que las narraciones individuales se fundan en experiencias compartidas. Pueden ser los que inviten a los “enemigos” a conversar y a reconocer sus presiones, su humanidad y la parcialidad de sus reclamos. Dar voz a los testigos auténticos, a las personas que han sido afectadas por la tragedia, y dar lugar a un discurso afectivo, que habla y reconoce emociones como medio de acceso a la sinceridad y a la credibilidad de las partes, que permite iniciar un proceso de construcción de reconciliación. Debemos tomar el riesgo de trabajar hacia la reconciliación. **MÁS EN: ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA ELAINE HEUMANN GURIAN?**

—> Existe una aprensión de escuchar la voz de aquellos con quienes se tiene un conflicto y se teme que pueda debilitar un argumento propio. Sin embargo, algunas posturas aparentemente incompatibles

pueden encontrar puntos en común dialogando acerca de cómo se vive de ambos lados la violencia o sobre cómo se perciben ambos sectores como sujetos. En este sentido, no se les exige a los museos que resuelvan un conflicto, sino que estimulen su resolución y brinden un espacio donde ese conflicto pueda aparecer y ser abordado. Un espacio donde –a diferencia de la manifestación callejera o una reunión familiar– no hay una presión por expresar abiertamente una opinión determinada, sino donde se pueda trabajar, incluso en silencio, en la formación de una opinión y en el acceso a nuevas formas de reflexionar acerca de una tensión.

**Elizabeth Silkes**

International Coalition of Sites of  
Conscience, Estados Unidos

Propongo un proceso en tres pasos: romper los estereotipos, ceder la autoridad y encender la acción. El primer paso para avanzar

en esos tres procesos es reconocer [...] que no hay una sola verdad. Trabajamos con las cuatro verdades basadas en el Marco de Justicia Transicional, desarrollado a partir de la Comisión para la Verdad y la Reconciliación de Bosnia y Sudáfrica. Esto nos permite crear espacios para múltiples narrativas. La verdad forense es la verdad pública u oficial de lo que sucedió, el reconocimiento oficial de lo que sucedió. La verdad social se establece a través de la interacción, la discusión y el debate entre todos los miembros de la comunidad. La verdad personal es también la verdad individual, las narrativas individuales de las víctimas, los perpetradores, los testigos. Y, finalmente, la verdad reconciliadora es la verdad sanadora, la verdad que ayuda a reparar el daño y evita la recurrencia de la violencia. Comencemos aceptando todas estas verdades. Abrimos la puerta a múltiples narraciones y luego comenzamos a romper estereotipos. Las narrativas individuales unen a las personas en última instancia, cuando pasan por un proceso de diálogo formal, un proceso facilitado en el que pueden haber venido de diferentes posiciones, diferentes perspectivas, pero donde hay piezas de esas narrativas que resuenan, sin importar de dónde vienes en términos de tu verdad personal. Y, finalmente, estas comunidades determinan que no quieren olvidar este pasado y a la vez no quieren que se reviva, y eso despierta la acción colectiva. **MÁS EN: EL FUTURO DE LA MEMORIA**

## **IV De lo complicado a lo complejo: cómo narrar en el museo**

—> Los museos que desean sociedades más inclusivas pueden preguntarse si en su contexto social se generan manifestaciones de exclusión, e incluso si ello sucede en sus propios museos. Es posible que en sus instituciones esa exclusión nazca de la voluntad por generar un orden en el discurso, o de la idea de que ese orden es necesario para entender una narrativa, sin considerar las alteraciones que harían más compleja su comprensión. Más específicamente, la síntesis aparece en los museos como una manera de hilar las distintas narrativas de las que hablamos en el espacio de las salas. Las exhibiciones buscan sintetizar los conceptos en núcleos temáticos, así como los nomencladores buscan sintetizar la información sobre los objetos en un epígrafe.

Al sintetizar los conceptos, los museos buscan formas de hacer accesible una teoría o una idea que tiene muchas vicisitudes, idealmente sin perder sus aristas. La síntesis no inhabilita la existencia de matices ni de cuestionamientos, pero sí los enmarca en una cierta línea de interpretación. Es un recurso discursivo reconfortante porque deja al enunciador con la satisfacción de haber articulado efectivamente una idea y a su lector (visitante) con la satisfacción de haber encontrado una explicación. El problema está en que la gran mayoría de los sistemas sociales - temas corrientes que abordan los museos- pertenecen al universo de lo complejo. Y los sistemas complejos son -por definición- indefinibles, en el sentido de que son impredecibles. Aún conociendo muchos de sus elementos y su comportamiento, no parece posible conocerlos en su totalidad ni saber con certeza cómo se comportará el sistema una vez puesto en acción. El sistema genera siempre cosas inesperadas que lo hacen mutar y adquirir, con cada cambio, una forma nueva.

Volviendo al proceso de paz en Colombia, aun conociendo los actores y teniendo analizados sus comportamientos en el pasado, sería ilusorio predecir cuál será el devenir del país en el futuro cercano. Esta perspectiva, que plantea límites al alcance de un discurso explicativo sobre un asunto social complejo y de actualidad, rara vez queda explicitada como tal. Por el contrario, se suele confundir el hecho de

introducir los matices de una temática –incorporar distintos puntos de vista o incluir múltiples voces– con dar cuenta de la complejidad del asunto a abordar. Aunque también incompletos, Internet o el sistema universitario proveen información más eficaz que la que puede abordar un museo. Éste, en cambio, puede incentivar la curiosidad, derivar la información hacia fuentes específicas y llamar la atención hacia procesos sociales, artísticos o científicos de un modo privilegiado, en tanto se apoya en colecciones y evidencias únicas.

Pensar en términos de complejidad es probable que reduzca las expectativas sobre los discursos “verdaderos”. En cambio, permite legitimar intelectualmente lo inacabado y facilita considerar procesos más largos, más pausados y menos clausurados y satisfactorios que el de las noticias en los medios.

**Elaine Heumann Gurian**

The Museum Group, Estados Unidos

Quiero hablar sobre los marcadores lingüísticos y la tradición. Templos lingüísticos, si así lo prefieren, como formas de nombrar las ideas que están en el aire. Estamos en el primer día de esta conferencia, y este tema podría ser parte del diálogo de los próximos dos días. Muchas de las ideas que escucharon esta mañana sobre la taxonomía como método insuficiente de diferenciar los objetos hablan de la complejidad y la disociación que existe entre los objetos de la colección y su contenido, y también yo estoy pensando en desvincular las suposiciones sobre los objetos y recomponer su sentido de otro modo. ¿Podemos ver al objeto como datos sin procesar? ¿Podemos desvincular el contenido que se ha construido en el museo a partir de los datos sin procesar que conforman el objeto? Y luego: ¿podemos recomponer la información para esos datos sin procesar de varias maneras y niveles, de forma que las personas, en su búsqueda, puedan usar esos datos sin procesar en más de un sentido? Por lo tanto, ¿podemos des-simplificar el museo? Ése es mi gran acertijo, porque hay mucha investigación del cerebro que dice que estamos fisiológicamente predispuestos a simplificar, y debido a que estamos predispuestos a simplificar, lo cual hacemos automáticamente, nos gustan las respuestas simples. Ahora, si se detienen por un segundo y piensan en la técnica de escritura de etiquetas, y en las maneras de explicar en los museos mediante el acopio de información que realiza el curador, pareciera que esos contenidos fuesen inmanentes a los objetos. La información es generada por las personas que han hecho un estudio académico arduo, pero en el mundo de las computadoras portátiles su

acceso a múltiples interpretaciones es vasto, y sus combinaciones, innumerables. Las asociaciones pueden resultar demasiado simples, en tanto las gradaciones y los matices de la asociación se omiten en la mayoría de las presentaciones de nuestros museos. Hay mucha gente trabajando en algo llamado “Teoría de la complejidad”, la cual es compleja por naturaleza, pero, en general, lo que trata es de dar cuenta de que los grandes conjuntos de datos nos permiten ver que las pequeñas acciones pueden tener pequeñas consecuencias, pero también grandes consecuencias. Es muy impredecible, y se la conoce como “el efecto mariposa”. El batir de las alas de una mariposa puede cambiar todo un ecosistema. Pero mi acertijo es que para complejizar los museos se debe ir en contra de la tradición, y esto no es lo que el alma humana realmente quiere hacer.

Ahora, permítanme pasar a otro punto acerca de la complejidad. Si los museos son parte de la sociedad, ¿qué significa para ellos un fenómeno actual como la difusión de noticias falsas o simplificadas? Esas que han contribuido, por ejemplo, a la elección del presidente Donald Trump. ¿Qué significa que –incluso con la mejor voluntad del mundo– los museos produzcan exhibiciones simplificadas, narrativas con pretensión de verdad en singular, carentes de todas las otras historias, especialmente las de las personas de las que nunca se habla? Una de las cosas que aprendí en la última edición de El Museo Reimaginado fue sobre la escala. Los gobiernos nos piden todo el tiempo que escalemos. Nos piden declaraciones que impacten. Realmente lo que están pidiendo son declaraciones de impacto numérico. ¡Son gobiernos! Son responsables de los grandes números. Ellos piensan que lo que estamos haciendo no hace una diferencia si hablamos de pequeños números. Pero lo que aprendí la última vez es que, de hecho, lo pequeño es la escala que importa. ¿Qué hacer cuando el impacto de lo pequeño es la escala que importa? Y si la valentía ocurre con lo pequeño, y si el desarrollo de la comunidad está realmente en lo pequeño, entonces creo que el problema no es escalar, sino la emulación a la que llamo “contagio”, porque la emulación no sucede servilmente, sino como una mutación celular. Lo pequeño se ha vuelto contagioso y se ha convertido en norma social.

También estoy pensando en la metáfora. Acabo de ir al Museo de la Memoria aquí en Colombia, y es el museo más maravilloso. Se ocupan de la metáfora, y una de las cosas que realmente me interesa es eso, y no solo la metáfora como una herramienta de acción política. Estoy interesada en borrar las líneas entre la espiritualidad

y el pensamiento racional, entre la metáfora y la realidad, y entre los problemas de la emoción y los de la presentación desapasionada. Lo que tenemos pertenece a todos. No es solo nuestro. Muchas de las cosas que tenemos, en su entorno tradicional no fueron privadas de la emoción; y si las cosas poseen un significado emocional, ¿no es ése uno de los usos de nuestros museos? ¿No deberíamos estar utilizando un significado emocional?

Querría que entremos en el tejido cívico como un lugar que modele la inclusión. Quiero que entablemos el diálogo entre nuestros enemigos y nosotros mismos, que es lo que vimos ayer en el Museo de la Memoria, donde la reconciliación, la falta de acusaciones y la falta de simplicidad constituían la columna vertebral. Necesitamos enseñar matices. Necesitamos enseñar grises. Necesitamos enseñar maneras en las que vemos el mérito en parte del argumento de nuestros enemigos. Necesitamos ver que incluso nuestros enemigos son humanos, que no volaron desde Marte. Para utilizar un ejemplo histórico, hubiera sido preferible no calificar a las personas de Alemania genéricamente como nazis, ya que una vez terminada la guerra se actuó como si no los hubiera habido más. Entonces, ¿de dónde vinieron? Yo tenía siete años cuando terminó la guerra, estaba tratando de resolver esa incógnita. Tenemos que dejar de hacer eso y entender que las personas son personas. Incluso cuando estamos en desacuerdo, necesitamos descubrir las formas de atribuirles méritos, y comenzar a descubrir lingüísticamente cómo podemos hablar entre ambas partes. **MÁS EN: ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA ELAINE HEUMANN GURIAN?**

—> Tanto los museos de historia como los de arte o de ciencia arrastran sus lenguajes disciplinares: discursos, teorías y, sobre todo, clasificaciones que definen formas de mirar. “No es un paisaje llano, es una meseta”. “No son una mujer y una paloma, es una Anunciación”. Reconocer estas formas afirma que se va entendiendo lo que se ve porque se reconoce esa clasificación, ese orden. Ver una naturaleza muerta en vez de una serie de objetos inanimados lleva a pensar en otras naturalezas muertas, lleva a comparar bodegones antiguos, clásicos o barrocos; traza ciertas líneas de asociaciones posibles, pero también obtura otras. Difícilmente se piense en el plato de fruta común y corriente. Los museos trabajan con el orden que proponen las disciplinas a las que consideran que pertenecen. Los museos de arte con los períodos, géneros y estilos de la historia del arte; los de historia, con los eventos y períodos históricos; los de ciencia naturales, con sus taxonomías biológicas.

Miradas de lejos, esas taxonomías parecen evidentes, claras y ordenadas. Miradas de cerca, ese orden se vuelve esquivo, y los límites sobre los cuales se ordenan se desdibujan, haciendo que las taxonomías aparezcan como construcciones arbitrarias que requieren la presencia de un tercero que diga dónde trazar esa línea divisoria. Una forma en que los museos pueden proponer lecturas del presente de sus comunidades puede generarse mediante taxonomías lábiles, más allá del reconocimiento de un estilo pictórico o momento histórico, que se orienten hacia la construcción de particulares formas de pensar en lo que se está viviendo.

Como los hilvanes de los sastres, se pueden dejar las costuras a medio terminar, dar lugar a que otros pongan los límites donde les resulte más útil, y evidenciar que esos límites son necesarios para componer una unidad, pero que, a la vez, son arbitrarios, y se pueden descoser y volver a ser cosidos cuando la costura que se haya generado resulte insatisfactoria o construya un relato que se quiere renovar.

**Brigitte Baptiste**

Instituto Humboldt, Colombia

¿Cómo se construye la identidad de los objetos en la cultura? Lo hacen ustedes todo el tiempo; de hecho, los museos

son dispositivos creados para eso, para representar identidades en conflicto o para disminuir la disonancia del conflicto ontológico que existe entre los componentes de cualquier cosa [...]. Cuando indagamos por nuestra propia participación en este mundo identitario, ahí sí que tenemos un problema grave, y por un instante mírense los unos a los otros, para comprobar que tenemos un problema grave. Todos somos muy distintos; cada uno de nosotros, de hecho, merecería estar en un gabinete de curiosidades, y a veces nos provoca meter a ciertas personas en formol –yo prefiero el alcohol–, pero el resultado es cada vez más ese mundo un poco hilarante de las clasificaciones del género entre los seres humanos. ¿Y usted como qué viene siendo...? me preguntan a mí siempre con mucho respeto, a veces en la calle. Como qué clase de animal viene siendo, ¿hormiga?, ¿marciano?, ¿está en la clasificación del señor Catalán? Hay una página web, “Identity Project”, donde ustedes pueden también autoidentificarse, y eventualmente resultar con una denominación como “Gender Queer Tender Harted Baba”, pero es como escoger sabores de helado: “...a mí me da, por favor, una bolita de vainilla, con pasas, pero me le quita la salsa de mora, pero me le pone una galletita, pero sin chocolate, y de las que son dietéticas...”, y cada vez vamos armando más las identidades así; por supuesto, esto no tranquiliza para nada a los investigadores que trabajan con identidades.

Más complicado: hay entre 80 y 105 grupos étnicos nativos colombianos,

cada uno con su lengua y cada uno con su organización del mundo. Para unos, las hormigas no son hormigas, sino escarabajos; para otros, los pájaros son lo mismo que los monos, porque son animales saltarines entre los árboles; para otros, la realidad no es lo mismo. Y, pues sí, se puede traducir parcialmente, pero a la hora de tomar decisiones en serio acerca de la vida, por supuesto que esas traducciones son imperfectas; el problema lingüístico siempre va a persistir, y además cada uno insiste en vestirse como quiere, y ése es otro problema de la identidad muy evidente, decir: "...nosotros somos así, vivimos aquí y los demás no son nosotros". Y yo digo, bueno, ¿y uno cómo hace un museo que dé razón de semejantes excentricidades? Y digo excentricidades en el sentido gaussiano; es decir, estadístico, periférico, en términos de que solo el 1,5% de la población colombiana es indígena, o posee un sistema de conocimiento que no es, digamos, el normativo occidental científico. Además del tema de las identidades indígenas y de las identidades queer, el problema puede ser visto en forma mucho más sencilla, solamente para hablar de hombre y mujer, o cómo se construye lo femenino, cómo se construye lo masculino en el mundo, cómo se representa, y, pregunta de fondo, si ser hombre o ser mujer implica tener visiones y conocimientos del mundo distintos, si las mujeres ven las mismas hormigas que ven los hombres o no, si los hombres están entrenados de la misma forma para hacer modelos del mundo que las mujeres. Entonces, a todas estas preguntas, obviamente, hay respuestas y posibilidades de discusión en términos de lo epistemológico, pero tal vez la pregunta no sea la adecuada, porque el punto de partida entre hombre y mujer ya contiene una definición previa, ya contiene una taxonomía establecida qué es, además, naturalizante. Se supone que todo el mundo sabe lo que es un hombre o una mujer, y hay un dato biológico, y hay unos ejemplares o unos holotipos en algún museo donde los tienen para que todo el mundo vaya, mire, los analice y los toque, y con base en eso pueda construir los letreros en los baños. Porque ustedes saben que uno va con ropa al baño, entonces, por eso –miren la taxonomía de letreros de baños para ver si en alguno hay algún dato realmente identitario desde el punto de vista biológico, "natural", que nos permita diferenciar a cuál entro– yo siempre tengo ese problema de la entrada al baño, y si uno pregunta es peor; entonces...

Por supuesto, el ecofeminismo ha trabajado para eliminar ese reduccionismo naturalista que genera una construcción identitaria absolutamente política, absolutamente politizada, absolutamente hecha con la intención de construir dominación, de construir un mensaje de

verdad que se impone por encima de la diferencia del otro. Entonces, ¿qué viene en el proceso político, construir la diferencia o construir la verdad? Y depende de que uno decida cómo se le impone la verdad a la diferencia, o cómo se impone la diferencia, o cómo la diferencia cuestiona la verdad. Y en eso, básicamente, estamos inmersos todos los días, y en sus instituciones deben tener la discusión persistente de qué se muestra, y con qué pretensión, y con qué cantidad de verdad se muestra, y qué tan honestamente se muestra, para, a partir de ahí, definir el tipo de relaciones que se establecen y la narrativa con la que se va a contar algo, con la que se va a interactuar con la sociedad, ya se trate de un museo de historia natural o de uno de arte contemporáneo.

Yo soy bióloga, defiendo la idea de que la diversidad produce diversidad constantemente y que cualquier giro evolutivo, cualquier giro transformativo del fenómeno viviente siempre va a producir más diferencia –a menos que se trate de un proceso de exterminio, o de un proceso de eliminación sistemática de la diferencia–, y que ese proceso es tanto biológico como social, y que lo que aprendemos en nuestra experiencia natural es absolutamente cultural. No es una novedad, pero la única manera que tenemos de dar razón del mundo es a través de la interpretación del mundo; es a través del uso de nuestras herramientas cognitivas, de manera que incluso un museo de historia natural es, ante todo, un museo cultural. Aquí está parte de la discusión que podría ser aplicada a cualquier problema identitario; entonces, si en vez de sexo y género aquí ponemos especies y ecosistemas, o ponemos cualquier conjunto de dicotomías de apariencia naturalista o culturalista, vamos a tener problemas, siempre vamos a tener problemas. **MÁS EN: ECOLOGÍAS QUEER**

—> ¿Podemos organizar el relato del museo a partir del cuestionamiento de las taxonomías que usamos para definir la realidad, y de los vínculos de las taxonomías entre sí? Hay espacios de incertidumbre que parecen irreductibles e inesperados dentro de un sistema aparentemente cerrado. El Museo Queer trabaja con identidades en sí mismas incompletas y busca mantener las relaciones entre los componentes del sistema lo suficientemente unidas como para generar entendimiento, y lo suficientemente descosidas como para dejar siempre la posibilidad de movimiento. Es en esa zona de costuras sueltas donde aparece el espacio de la inestabilidad, donde se produce la creatividad, donde pueden emerger nuevas cualidades que no son predecibles, donde el sistema asume la complejidad. Proyectado

en esta perspectiva, el museo podría detectar (y generar) patrones e identidades nuevos que están emergiendo por fuera de los márgenes de lo ya establecido. Esas mutaciones, que son las de su entorno, le permitirían cambiar juntamente con su contexto y asegurar así la necesidad de su subsistencia.

**Brigitte Baptiste**

Instituto Humboldt, Colombia

¿Qué es lo natural, qué es lo que tiene pretensión de verdad absoluta, qué es lo primigenio al conocimiento, y qué es resultado de la interpretación? El problema es si el científico es el que impone orden al mundo o si el mundo viene ordenado desde el principio. Yo no soy filósofa, y esto es, realmente, parte de una discusión de todos los días, que no es irrelevante si se trata de construir un museo de historia natural.

Incorporo la palabra queer en inglés para respetar al autor de lo queer, porque, finalmente, aquí vinimos a hablar de un término intraducible, que fue inventado en 1990 en conferencias sobre género y que resulta de la discusión sobre la imposibilidad de imponer un solo modelo identitario para la manifestación de sexualidades y expresiones de género de los seres humanos. Posteriormente, la investigación ha descubierto que el tema de género y de sexo es igualmente complicado para todas las especies vivientes, y que es igualmente problemático, o más problemático, incluso, porque en el mundo de lo biológico existe todo y más. De manera que la noción de queer es interesante, porque, como está escrito, dice: hay algo en medio de las certezas, hay un espacio donde la realidad se vuelve viscosa, donde la ontología no permite delimitar las cosas. Hay una limitación propia de la naturaleza del mundo, y ésta sí sería intrínseca a la existencia de las cosas; nada es totalmente irreductible y, de hecho, parte de los problemas que estamos revisando hoy en día están creados por esa pretensión de reducir los objetos de conocimiento a una condición pura, a una condición identitaria absolutamente clara; es decir, un exceso de luz sobre el objeto de estudio. Si nosotros iluminamos de frente lo que queremos conocer, tarde o temprano no vamos a ver la sutileza de las sombras que configuran su movimiento a través del tiempo. Eso es teoría queer, es decir, hay un espacio de conocimiento que solo se revela por el rabillo del ojo.

Para la construcción de un museo es fundamental saber cómo define su apuesta por la identidad de los objetos, de los constituyentes de sus narrativas. Es importantísimo porque ahí hay decisiones artísticas,

ahí hay decisiones apasionadas, ahí hay decisiones lingüísticas, y hay que reconocer que la identidad de todo esto es tenue, es vulnerable, cualquier cosa que yo decida hacer en el Parque Explora para contar algo está lleno de apuestas de fe y de riesgos. Por eso la museografía es una actividad de alto riesgo, es un deporte de alto riesgo, pero por lo menos sí se divierten, hay adrenalina en las discusiones de curaduría. Todos sabemos que hay asesinatos pasionales en medio de las decisiones de cómo se organiza una exhibición, pero también hay amores pasionales. Por tanto, yo les hago esta pregunta: ¿es deseable o conveniente reorganizar?

Hacer un museo a partir del cuestionamiento de la naturalidad de la identidad de los componentes, es decir, las hormigas, más los pájaros, más las plantas... ¿Los voy a cuestionar o los voy a asumir como cosas con validez plena, y a partir de ahí construyo? O, en cambio, puedo cuestionar la naturalidad de las relaciones entre esos componentes, es decir: me dedico más a escoger qué hígado le pongo a Frankenstein o, eventualmente, de qué manera lo coso para que funcione, como un resultado de la creatividad y del ejercicio de la propuesta. Yo diría que hay una oportunidad interesante en la teoría queer para hablar a fondo de la identidad, no solamente de los géneros y de las sexualidades, sino de todas las cosas, y de cómo se construyen los relatos que conectan todas las cosas, sobre todo porque es una teoría que no pretende demoler la realidad, sino reconocer que hay unos espacios de incertidumbre irreductibles, que además son divertidos porque es donde radica la posibilidad de tomar decisiones. No pretende, aunque surge de la teoría de la posmodernidad y de las críticas estructuralistas, disolver la realidad ni acabar con la identidad de los objetos, sino solamente preguntarse con cierta ironía si esa identidad es realmente tan robusta como creemos que es, y, sobre todo –y es el tema ético–, cuál es el efecto de creernos el cuento, de creer que la realidad está cada vez más clara, cada vez mejor definida, y donde los objetos del conocimiento cada vez son más puros. Esa perspectiva sí es preocupante, a mi modo de ver, porque lo que va generando es una continua fragmentación de los relatos y la imposibilidad de conectar nuevamente en escenarios de sentido, de encontrar esas conectividades que requerimos para que la humanidad progrese.

La teoría ecológica y la de sistemas complejos han propuesto recientemente la existencia de ciclos panárquicos que muestran la inestabilidad y dice: es en ese espacio de la inestabilidad de los objetos,

en ese momento de desgaste de la identidad, en el que se produce la innovación, en el que se produce la adaptación, la creatividad para afrontar nuevos retos y para mover el universo en algún sentido, no necesariamente teleológico, sino simplemente para que continúe vivo el universo. Por tanto, obviamente, si uno acoge una crítica a los modelos del conocimiento que, como les decía, no apuesta a su destrucción, sino más bien a su reinterpretación constante –y yo sé que ahí es donde aparecen los museos de arte y de ciencias naturales revueltos, y por eso vengo acá con mucha alegría–, emergen nuevas cualidades que no son predecibles, nuevas realidades [...] Habría que pensar, en todo caso, si hacer el ejercicio de esta duda ontológica que surge de la teoría queer es éticamente satisfactorio, cuáles son los efectos que tiene en esa discusión entre una perspectiva clásica moderna del conocimiento que todavía predomina en muchos museos, y que es importantísima para dar razón del mundo, y una perspectiva muchísimo más líquida de la realidad donde podemos arriesgar nuevos relatos y nuevas reinterpretaciones de lo que nos sucede o de lo que le sucede al mundo.

Creo que podemos reimaginar el museo como un dispositivo que da razón de intersubjetividad; es decir, el conocimiento es intersubjetivo, no es verdad absoluta nunca, la ciencia no lo pretende, pero muchos sistemas políticos sí. El museo sería un detector de patrones emergentes, de cosas nuevas y de identidades nuevas que están cocinándose en el mundo, algunas tremendamente inviables, algunas que darán lugar a filogenias gigantescas; no sabemos con qué vamos a poblar Marte, pero en cien años lo estaremos poblando, y Marte no será la Tierra. El museo como un correlato estético y político de esas narrativas de innovación. No hay museo libre de gobierno; aunque peleemos todos los días con él, el gobierno nos dirá todos los días qué quiere que se muestre y qué no, o qué quiere que se discuta y qué no, y con qué, y la financiación siempre estará de por medio como un instrumento de poder para definir si ponemos hormigas en pelotas o no. Y, finalmente, el museo como un revelador de ese misterio, se diría, el pegamento que permite armar realidades, pero no un pegamento que sea definitivo y que ancle unas cosas junto a otras. Por lo cual creo que el Museo Queer no documenta el pasado, como en los gabinetes de monstruos que son tan atractivos y apasionantes, sino que debe ayudar a producir los monstruos del futuro.

**MÁS EN: ECOLOGÍAS QUEER**



# Las ideas de este capítulo están inspiradas en las siguientes sesiones de El Museo Reimaginado:

## ECOLOGÍAS QUEER

Brigitte Baptiste (Instituto Humboldt, Colombia)

#MuseosPolifónicos  
#Desaprender

## EL MUSEO, ACTOR SOCIO-POLÍTICO

Américo Castilla (Fundación TyPA, Argentina) + David Anderson (National Museum Wales, Reino Unido) + Marcelo Araujo (Instituto Brasileiro de Museus, Brasil) + Rob Stein (American Alliance of Museums, Estados Unidos)

#IncorrecciónPolítica  
#ResponsabilidadCívica

## ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA

### ELAINE HEUMANN GURIAN?

Elaine Heumann Gurian (The Museum Group, Estados Unidos)

#ResponsabilidadCívica

## ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA

### TERESA MORALES?

Teresa Morales (Red de Museos Comunitarios de América, México)

#ColaboraciónNecesaria  
#ResponsabilidadCívica

## ¿QUÉ ES LA VALENTÍA EN LAS ORGANIZACIONES?

Andrés Roldán (Parque Explora, Colombia) + Tony Butler (Derby

Museums, Reino Unido) + Martha Nubia Bello (Universidad Nacional de Colombia, Colombia) + Bonita Bennet (District Six Museum, Sudáfrica) + Kaywin Feldman (Minneapolis Institute of Art, Estados Unidos)

#ResponsabilidadCívica  
#IncorrecciónPolítica

## EL FUTURO DE LA MEMORIA

Daniel Castro (Museo Nacional de Colombia, Colombia) + Adriana Valderrama (Museo de Antioquia, Colombia) + Bonita Bennett (District Six Museum, Sudáfrica) + Alejandra Naftal (Museo Sitio de Memoria ESMA, Argentina) + Elizabeth Silkes (International Coalition of Sites of Conscience, Estados Unidos)

#DecirLoIndecible  
#ComoEnMedellin

## EL MUSEO EXPANDIDO

Claudio Gómez Papić (Museo Nacional de Historia Natural de Chile, Chile) + Diego Golombek (Universidad Nacional de Quilmes, Argentina) + Andrea Bandelli (Science Gallery, Irlanda) + Silvia Singer (Museo Interactivo de Economía, México) + Lucía González (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, Colombia)

#ModelosAlternativos  
#ColaboraciónNecesaria #MuseoElástico

### **¿PUEDE LA DISONANCIA ENTRAR AL MUSEO?**

Gonzalo Aguilar (Universidad Nacional de San Martín, Argentina) + Armando Perla (Canadian Museum for Human Rights, Canadá) + Marilia Bonas (Memorial de la Resistencia, Brasil) + Cinnamon Catlin-Legutko (Abbe Museum, Estados Unidos)

**#MuseosPolifónicos**

### **COMUNIDADES QUE CREAN Y AGITAN MUSEOS**

Deborah Mack (National Museum of African American History and Culture, Estados Unidos) + Césareo Moreno (National Museum of Mexican Art, Estados Unidos) + Karima Grant (ImagiNation Afrika, Senegal) + Teresa Morales (Red de Museos Comunitarios de América, México) + Esmeralda Ortiz Cuero (Museo Comunitario de Mulaló, Colombia)

**#ColaboraciónNecesaria #MuseoElástico**

Podés encontrar el registro audiovisual completo en:  
**[www.youtube.com/user/FundacionTyPA/](https://www.youtube.com/user/FundacionTyPA/)**

# Espacios de contacto

I	Introducción	53
II	Los valores que respaldan los museos. La necesidad de hacerlos evidentes	56
III	Activismo, o la cultura como comportamiento	58
IV	Empatía, o la pluralidad como comodidad	63
V	Humildad, o lo simultáneo como disposición	69



# Introducción

—> Sobre la base de las propuestas e intercambios producidos en los múltiples encuentros a lo largo de El Museo Reimaginado, adoptamos como propias tres actitudes institucionales que predisponen a asumir activamente valores o principios en pos de una transformación social positiva. La humildad, entendida como una actitud que permite cierta comodidad, al reconocerse como una parte y trabajar tanto en colaboración como en simultáneo con otros actores; la empatía, como una actitud que facilita la aceptación de la diferencia y le agrega valor a esa diferencia; y el activismo, como una actitud que promueve la incomodidad con lo establecido.

Si observamos los proyectos actuales de los museos, vemos que de a poco comienza a quedar en claro que la neutralidad no resulta éticamente viable, y que la inequidad social empieza a exigir posturas proactivas. Algunos museos comienzan a accionar frente a los conflictos, la violencia o las divisiones sociales, y otros, en cambio, simulan adoptar un nuevo vocabulario pero reiteran las acciones de siempre bajo un nuevo discurso. El giro filosófico propuesto en el capítulo anterior requiere un respaldo consciente y sostenido en todos los niveles de la institución, de modo que lo que se plantea hacia afuera tenga un correlato puertas adentro. La necesidad de que estos valores atraviesen la organización obligaría a ubicar el desafío no como un reto personal o el de un equipo, sino como compromiso de la institución. Un doble discurso entre las prácticas reales del museo y el sentido más profundo de la organización puede poner en duda a la credibilidad del museo en su totalidad.

**David Anderson**

National Museum Wales, Reino Unido

Desde los años setenta, se vio en el sector de museos europeos cómo han ganado terreno los programas de formación y de trabajo con públicos. Esta tendencia germinó en la oscuridad, mientras los grandes museos siguieron navegando como transatlánticos inalterados a través del tiempo. Mientras tanto, los educadores pudieron desarrollar proyectos que, en alguna medida, a la institución no le interesaban demasiado, y empezaron a buscar un nuevo modelo filosófico. Desde entonces, lo que sucedió debajo de la cubierta de manera desapercibida ha estado tratando de hacerse

más visible, tener más influencia, y el asunto es que, actualmente, en la mayoría de los museos nacionales, de Londres particularmente, el cambio de filosofía sigue siendo una lucha. **MÁS EN: EL MUSEO, ACTOR SOCIO POLÍTICO**

**David Anderson**

National Museum Wales, Reino Unido

Un proyecto de coproducción debe existir –pero demasiado a menudo no lo está– enmarcado por un compromiso claro y explícito con la justicia social de parte de toda la organización, y no solo por un proyecto individual o de un reducido grupo de profesionales. Sin embargo, la mayoría de los museos que utilizan la cocuraduría no explicitan este compromiso. Pueden pretender que su trabajo es políticamente neutral, pero no lo es. Sin un compromiso explícito y genuino de la organización con la justicia social, la coproducción es solo injusticia disfrazada con colores estridentes.

En estos tiempos necesitamos un código institucional que requiera explícitamente que nuestros museos coloquen la justicia social en el centro de nuestro trabajo. Si consideramos la realidad de la práctica, más que la retórica, es claro que los códigos de ética de nuestros museos ya no son adecuados para la tarea que enfrentamos de cara al mundo real. Pero también necesitamos otro código completamente diferente, esta vez para los profesionales de manera individual, con el cual nos comprometamos personalmente, independientemente de lo que nuestras organizaciones alcancen a hacer. Al igual que los médicos y otros profesionales dedicados al servicio público, nuestro trabajo debería ser una vocación. Nuestra máxima lealtad debe ser hacia las comunidades que atendemos, no para nuestras instituciones, si es que no cumplen con el estándar. Debemos negarnos a ser cómplices de aquellas prácticas de nuestros museos que encubren, y así perpetúan, las desigualdades más profundas. Deberíamos exigir una relación entre los museos y nuestras comunidades que genere un cambio real. **MÁS EN: LA CO-CURADURÍA EN TELA DE JUICIO**

—> La enunciación de palabras bellas y poderosas puede construir realidad, pero también puede dar una ilusión de su construcción. Esto es especialmente delicado, dado el lenguaje que los museos han creado. Palabras como cocuraduría, diversidad, inclusión o participación pueden fácilmente demorar una acción efectiva.

Para muchos museos, ésta es una época de pequeños gestos aislados

y adaptativos, más que de un cambio sustancial en las formas de pensar. El compromiso con la transformación social requeriría un replanteo más cabal y un apoyo institucional concreto que pueda traducirse en acciones específicas.

**Nina Simon**

Santa Cruz Museum of Art and History,  
Estados Unidos

En mi opinión, tenemos éxito cuando nuestra audiencia refleja la diversidad de nuestra comunidad. En cambio, fantaseamos

cuando creemos que los museos son lugares democráticos cuando, en realidad, quizás sean menos democráticos que algunas opciones comerciales, ya se trate de un bar o de una sala de cine, que pueden serlo sin siquiera proponérselo. Creo que estamos engañándonos a nosotros mismos si decimos que estamos más comprometidos socialmente cuando en realidad nuestra audiencia no está siendo un reflejo de nuestra comunidad. Para mí, la medición del éxito de un museo está en que el público refleje esa diversidad. **MÁS EN: ADETR**

**- AFUERA: MUSEOS Y ESPACIO PÚBLICO**

**Tony Butler**

Derby Museums, Reino Unido

Para que los museos de Derby instituciones públicas municipales- sean más relevantes, hemos

ido retirando una a una las capas restrictivas de nuestro museo e incorporamos la participación en todo lo que hacemos, mediante un enfoque de diseño centrado en el ser humano. Todo lo que realizamos es coproducido, y utilizamos nuestras colecciones para enmarcar nuestra metodología. Entonces, al estar impulsados por las necesidades, los deseos y el contexto de las personas para las que diseñamos, tenemos un marco para la producción. [...] Vamos armando la exposición a la vista del público, y todos los curadores, todos los conservadores, tienen que interactuar con él en ese proceso. Hemos pasado por un gran cambio organizacional en el museo, y nuestros curadores ahora se llaman “curadores de coproducción”. Todo lo que hacen tiene que involucrar al público. Vemos esto como una forma de pelar las capas de la cebolla en el museo. **MÁS EN: ¿QUÉ**

**ES LA VALENTÍA EN LAS ORGANIZACIONES?**

**Kaywin Feldman**

Minneapolis Institute of Art,  
Estados Unidos

Seguramente muchos de los valores y las ideas en los que creemos en el Minneapolis Institute of Art (MIA) son los mismos que defien-

den otros museos: creemos en la equidad, en la igualdad de género,

en el respeto a otros puntos de vista, en la justicia social, en la educación, en la investigación científica... La verdad es que siempre pensé que en torno a estos temas hay una aceptación natural. Pero actualmente estos valores están controvertidos en mi país, y están siendo amenazados. **MÁS EN: ¿QUÉ ES LA VALENTÍA EN LAS ORGANIZACIONES?**

## ■ Los valores que respaldan los museos. La necesidad de hacerlos evidentes

—> En buena parte, y durante los últimos años, los museos han puesto el foco en los visitantes y, en algunos casos, en lo que algunas comunidades han manifestado como horizontes de interés o necesidad. Podría pensarse que, en cuanto instituciones cívicas y políticas, los museos deberían promover valores que están en el centro de lo público, que sostienen la vida en sociedad, que buscan contribuir a su estabilidad y garantizar una buena convivencia. Principios como el respeto por el otro, la tolerancia, la no violencia, la diversidad, la equidad, la inclusión, la libertad de expresión y la democracia son también importantes para los museos, pero, ¿cuáles son los principios que definen a cada institución? Si éste es un tiempo en el que vale la pena correr un riesgo para proteger los principios que los caracterizan como institución, ¿saben los museos qué valores respaldan por medio de su actividad? ¿Qué pensamiento habría detrás de cada proyecto? ¿Cuál es la teoría detrás de la práctica?

Proponer una respuesta para estos interrogantes no sería un debate abstracto, y el planteo de los valores rectores de cada organización puede facilitar un ejercicio en el que no se empieza de cero. Cada museo participa de una tradición, que puede revisarse y admitirse como punto de partida. Parte de la respuesta puede rastrearse también en el contexto específico de cada organización: dónde está ubicada, cuáles son las partes interesadas o si es efectivamente de orden público. A pesar de que los valores que se asignen al museo pueden parecer universalmente aceptados, cuando son puestos en práctica pueden generar tensiones externas e internas que requerirán negociar las prioridades y abordar los signos de disonancias.

**Nina Simon**

Santa Cruz Museum of Art and History,  
Estados Unidos

En las primeras instancias del proyecto de creación de una plaza pública, Abbott Square, contigua al museo, tuvimos cientos de conversaciones con la comunidad. Fueron consultados los comerciantes, las personas sin hogar, familias, niños, personas que nunca iban al centro porque lo odiaban, personas que vivían en el centro. La pregunta era sobre cómo podíamos mejorar el centro de nuestra ciudad, y cómo podíamos tener una plaza comunitaria vibrante. La gente identificó cinco cosas que realmente le importaban: querían ver arte en el espacio público, querían una conexión con la historia de ese espacio, y querían un lugar para permanecer con niños. También dijeron que no había un sitio en el centro de la ciudad donde pudieran sentarse y conversar con alguien sin que les cobraran dinero por ese privilegio, como en un restaurante. El museo se sentía familiarizado con las cuatro primeras necesidades: arte, historia, conexión y juego. Pero, además, la gente mencionó una quinta necesidad, que era lo que más le importaba: la comida. ¡No sabíamos nada sobre la comida! ¡Nunca habíamos ofrecido comida en nuestro museo! Es un negocio realmente difícil, y no solo la comida: sabíamos que, para hacer esto bien, necesitábamos no solamente una cafetería al lado del museo, sino muchos tipos diferentes de comida, muchos tipos distintos de experiencias al comer y beber, para que fuera dinámica y diversa en términos de lo que ponen en sus bocas, como lo sería en términos del arte y la historia. Así que empezamos a cambiar nuestra percepción y dijimos: “De acuerdo, tomaremos este espacio en el que estábamos originalmente enfocados y lo convertiremos en un lugar donde la gente se pueda sentar, donde haya eventos y performances, exposiciones de arte e historia”. “Tomaremos el área trasera en la que ni siquiera estábamos pensando y la convertiremos en un jardín secreto lleno de programación interactiva para niños y familias, y luego trasladaremos todas nuestras oficinas, despejaremos todo el espacio y lo convertiremos en un mercado público”. Ahora hay seis restaurantes y dos bares en ese espacio en el centro. Así que nos enfocamos en esto y nos dimos cuenta de que ya sabíamos cómo hacer cosas al aire libre, pero no sabíamos nada sobre cómo manejar el tema de las comidas. Teníamos que encontrar al socio que pudiera brindar la experiencia que necesitábamos, que no necesariamente era la persona con la que más deseábamos trabajar. [...] Uno de los mayores valores que mantuvimos en la negociación en Abbott Square fue que la plaza debía estar abierta para cualquiera. Que cualquiera podría traer su café o su tamal o su sándwich desde

su casa y comerlo en ese espacio. No íbamos a tener sillas privadas para los restaurantes. Y renunciamos a la oportunidad de controlar toda la programación para continuar manteniendo esta idea de que el asiento es para todos, porque para mí la idea de ser un espacio público, ser inclusivo y ser un espacio que puede invitar a tender puentes es, en realidad, un valor más importante que tener la última palabra sobre la programación. Que, dicho sea de paso, en un espacio público realmente no tenemos ninguna autoridad de todos modos; solo ponemos una mesa, creamos una plataforma, pero los espacios públicos más exitosos son los que las personas están usando para sus reuniones de trabajo, su tiempo libre. **MÁS EN: A DENTRO - AFUERA, MUSEOS Y ESPACIO PÚBLICO**

**Andrea Bandelli**

Science Gallery, Irlanda

Muchas de las cosas que hacemos en Science Gallery [un centro público de ciencias asociado a la universidad Trinity College, de Dublín, Irlanda] probablemente no se harían en otro museo, porque dirían: “No, nosotros no podemos hacer este tipo de cosas”. Ésta es la típica autocensura de los museos. En una universidad está permitido hacer cualquier cosa, siempre y cuando sea legal. En la Science Gallery buscamos que nuestra forma de trabajar preserve siempre el valor de la libertad de la cultura y la libertad académica, por más problemático que pueda resultar. **MÁS EN: EL MUSEO EXPANDIDO**

### III Activismo, o la cultura como comportamiento

—> ¿Cómo se posiciona el museo frente a cuestiones de actualidad como lo son las tensiones sociales relacionadas con la convivencia en un territorio o las consecuencias sociales, ambientales, que trae aparejada una innovación? Esta institución tiene capacidad de incidir, desde su propio sistema simbólico, sobre de esos fenómenos y la forma en que son percibidos socialmente. El activismo de los museos no necesita plantearse igual que el de otros actores sociales. Esos formatos de denuncia ya existen, y el museo activista no tendría por qué inspirarse en ellos. Mejor sería, en cada caso, encontrar la propia forma de ser activista sobre la base de sus valores y creencias, y con relación a lo

que sabe hacer. En este sentido, el museo activista se piensa como un actor más en un entramado social, que puede apoyar, acompañar, respaldar e incentivar a otros actores sociales tales como artistas, científicos, diseñadores o políticos, que son quienes lideran, estudian y discuten ciertas causas consonantes con los valores del museo.

**Kaywin Feldman**

Minneapolis Institute of Art,  
Estados Unidos

Algo que siempre le recuerdo a nuestro equipo es que el arte es político. Quiero decir, político con “p” minúscula. Cada obra de arte fue hecha con una intención, fue hecha por un artista con un punto de vista y es una expresión de lo que es el ser humano. Por lo tanto, puede no ser político con una “p” mayúscula, pero todo el arte es político. [...] Éste es un momento en el que creo que los museos deben ser políticos. En Estados Unidos vemos el surgimiento de la expresión de grupos de odio, grupos que, por supuesto, siempre han existido, pero, desafortunadamente, en este momento han ganado poder, espacios para hablar y participar en eventos públicos y presencia en las instituciones. Me gustaría creer que es una parte muy pequeña de la población, pero es lo suficientemente importante como para que todos seamos muy conscientes de ello. **MÁS EN: ¿QUÉ ES LA VALENTÍA EN LAS ORGANIZACIONES?**

**Andrea Bandelli**

Science Gallery, Irlanda

Pensemos en los desarrollos actuales en inteligencia artificial e impresión 3D, nuevas formas de crear materiales, nuevos sistemas digitales desde el Blockchain hasta la computación cuántica, todos los avances en biología y neurociencia. Esto en verdad tiene consecuencias políticas muy profundas en términos de la creación o eliminación de empleos, creando o reduciendo desigualdades, en el acceso a tratamientos médicos o en la reducción del acceso a esos tratamientos. Son realmente aspectos muy fundamentales de la sociedad, y son desconocidos, son muy complejos. No hay consecuencias involuntarias en la tecnología. Nosotros podemos darle forma a esas tecnologías. Por lo tanto, creo que como instituciones, tenemos que tomar medidas para convertirnos en activistas. **MÁS EN: ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO ANDREA BANDELLI AHORA?**

**Marília Bonas**

Memorial de la Resistencia, Brasil

La especificidad del museo es trabajar en la resistencia. Esto no significa siempre salir a atender a la gente en la calle sino muchas veces significa apoyar a los que

resisten, amparar a los que nos cuidan, por ejemplo a la policía, o apoyar a los que tienen el conocimiento específico, como por ejemplo los profesionales expertos. **MÁS EN: ¿PUEDE LA DISONANCIA ENTRAR AL MUSEO?**

**Andrea Bandelli**

Science Gallery, Irlanda

En este sentido, hay activismo si a quien se acompaña pondera valores fundamentales, y los nuestros son la ciencia, la creatividad y el desarrollo de nuevos conocimientos. Ser un museo activista no significa que debes tomar todos los asuntos y luchar por ellos, pero ciertamente te quedas con personas que luchan por eso. Se trata de lo que decía Nina Simon, de ver el museo como un actor más, como un jugador con muchos otros jugadores. **MÁS EN: ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO ANDREA BANDELLI AHORA?**

—> El museo activista necesita de otros que son, a la vez, testigos de esa acción y pueden contribuir a ella. Ser activistas sería, entonces, tomar conciencia de que se es parte de un encastre que acciona socialmente con el apoyo de las capacidades colectivas, y que puede hacerlo en conjunto y de modo simultáneo. Y si se plantea que el trabajo es necesariamente con relación a otros actores, esto incluye a la propia comunidad de museos.

**Elaine Heumann Gurian**

The Museum Group, Estados Unidos

Existe la preocupación de que seamos una burbuja. Estamos en un mundo de polarización creciente, con menos adaptación a lo diferente y más aislamiento en nuestros propios absolutos. Si estamos siendo activistas desde algún lugar -y atención porque puede haber cierta arrogancia y agresividad en la acción- me pregunto cómo nos unimos con aquéllos museos más conservadores; con aquéllos que realizan acciones más pequeñas e igualmente están contribuyendo a su modo. Si somos más activistas: ¿Cómo nos encaminamos uno hacia el otro? En el propio sector de los museos sigue siendo controvertida la idea de que los museos utilicen sus recursos para contrarrestar deliberadamente los prejuicios sociales vigentes. La cautela parece ser el valor que embandera a un amplio sector: “Cuidado de no ser demasiado político...cuidado con tomar partido.” Debemos cuidarnos de no alienar a los museos más conservadores e incluso debemos establecer alianzas con ellos. ¿Dónde está la recompensa para aquellos que están tratando de avanzar paso a paso en nuestra dirección? ¿Cómo recompensamos los pasos moderados y los pequeños compromisos? Si defendemos

la reconciliación, y abogamos por nuestra responsabilidad social, al menos una parte de nuestras acciones debería estar dirigida a tender puentes con esa parte de la comunidad profesional de museos. Debemos trabajar como una unidad por el bienestar de nuestra comunidad. **MÁS EN: PALABRAS DE CIERRE**

—> El trabajo con otros incluye y excede a los demás museos. Un proceso de verdadera transformación social, como el sucedido en Medellín, requiere un trabajo en colaboración entre los distintos actores, públicos y privados, con un mismo objetivo: en ese caso, se trata del proceso de paz. Para que este encastre de actores tan diversos pudiera darse, fue necesario dar lugar a lo inacabado e imperfecto.

**María del Rosario Escobar**

Museo de Antioquia, Colombia

Lo primero que quiero plantear en la conversación es la idea de “la transformación”, y la idea de ese modelo de Medellín del que tanto se ha hablado y que vienen los visitantes, los investigadores, vienen a buscar cuál es ese modelo Medellín ¿Qué pasó? ¿Cómo se transformó? ¿Qué sucedió? Cuando yo estaba en la Secretaría de Cultura e incluso ahora en el lugar que ocupó, me hace sentir más cómoda la idea de un escenario de transformación, pero en clave de laboratorio. Me gusta pensar que los que estamos incluidos en este proyecto de pensamientos sobre la ciudad, lo que hacemos es un campo de experimentación, de laboratorio social, de trabajo, más que un modelo acabado. No hay una receta, no hay una ecuación, nuestra fuerza es lo que traemos, de ese campo de trabajo en el barrio, en la vida cotidiana, en llenar de sentido las acciones en la calle, en la cuadra, en la casa, de lo íntimo. De lo barrial vamos pasando al escenario de lo público y de la ciudad. Creo que ese fue el punto de inicio de los seminarios de medicina alternativa de futuro que ya luego se tradujeron en una forma de construcción de lo público y que ahora, en diversos escenarios como el de la consejería para Medellín, sigue sucediendo todos los días en un WhatsApp, en distintas reuniones. Vuelve a traducirse en esa fuerza de la sociedad civil, de la experimentación, del pensamiento, del trabajo que es acción, del pensamiento que se hace todos los días y que se traduce en eso que les decía: más que un modelo, en un laboratorio.

La otra lección que me parece a mí que trae este ejemplo de Medellín y en lo que hemos estado trabajando, es el espíritu crítico permanente que tiene Medellín y que no puede perderse a veces en los escenarios de lo político, de lo político con “p” minúscula, en los escenarios de las encuestas, de las percepciones, de las opiniones,

inclusivo a veces del Twitter que hoy es otro escenario de opinión; el espíritu crítico no puede perderse. Fue justamente la idea de no sentirnos cómodos con la ciudad en la que estábamos trabajando, lo que impulsó la idea de juntarnos para pensarla y cambiarla. Nace de una situación de incomodidad y esa incomodidad no puede perderse en Medellín, es la incomodidad que trae la sociedad civil, que trae el que trabaja, el que está por fuera y el que trae también el mecanismo de participación ciudadana. Si ese espíritu crítico se va adormeciendo podríamos caer en eso que se ha llamado por fuera y que también nosotros tenemos como cultura y en nuestra ciudad que es el regionalismo, ese chauvinismo, en el cual a veces lamentablemente caemos y que debe ser visto más como un ejercicio de cariño, de reconocimiento, de construir sobre lo construido pero que debe ser acompañado de una visión crítica permanente sobre lo que hemos sido y lo que hemos hecho. Me parece que en ese sentido el rector de la universidad EAFIT, Juan Luis Mejía, cuando plantea la mirada como un palimpsesto, lo que está viendo es una construcción que se hace en el tiempo, un proceso, pero que también permite verlo críticamente. Hoy, creo yo, en Medellín ese ejercicio crítico a veces se ve cuestionado, a veces se ve como si fuera solamente un ejercicio de oposición cuando simplemente es, si lo miramos en términos de un laboratorio, un asunto de construcción, un trabajo en el que como sociedad nos permitimos el ensayo, el error y la sumatoria; es un ejercicio natural y necesario en donde la sociedad civil, vuelvo a decir, que tiene la palabra. y aquí otra vez volver a poner el ejemplo del trabajo: ¿Cómo se construye? en Medellín se pregunta mucho ¿Qué tiene Medellín que la hace, a veces, distinta de otras ciudades? y yo creo que es ese modelo de trabajo en donde lo público y lo privado se juntan en las principales mesas de trabajo de las instituciones o de los proyectos colectivos de ciudad para generar grandes movilizaciones, como ha sido el caso de la cultura, de la educación, o de los proyectos urbanísticos de la ciudad. **MÁS EN: MEDELLÍN: LECCIONES Y RETOS DE UNA TRANSFORMACIÓN**

**Sergio Restrepo**

Claustro Confama, Colombia

Hay una realidad y es que todos somos actores públicos, así como todos somos habitantes de calle, todos somos peatones y todos somos ciudadanos. Esa es una realidad, entonces incomodar lo público es incomodarse a sí mismo, es desacomodarse. Es más fácil hacer la gestión ante lo público siendo cómodo para la administración. De la mano de la incomodidad, uno tiene que tener claro un plan de gestión económico y saber siempre

que trabajas para una entidad y que si esa entidad se quiebra, es tu culpa. Ojo, eres tú el responsable (...) Hay que medir muy bien ese tema. **MÁS EN: UTOPIÁS CERCANAS, COLABORACIONES POSIBLES**

—> A veces, a los museos les toca asumir que no solo son parte de un ecosistema político y público, sino que pueden transformarse en un actor clave. No solo la responsabilidad frente a problemas sociales está en la órbita de los museos y del sector cultural, sino que a veces ubica a aquéllos como actores fundamentales de transformación.

**Juan Luis Mejía Arango**

Universidad EAFIT, Colombia

Hoy estamos en unos 18 ó 19 homicidios por 100.000 habitantes, pero lo que sentimos es que es muy difícil mover la aguja ahí, nos hemos estancado. (...) La mitad de esos homicidios ya no son por conflictos entre bandas o entre combos, si no por intolerancia. Y ahí hay un tema donde la cultura tiene que decir algo, un tema donde el mismo concepto de cultura que hemos trabajado hasta este momento como expresiones culturales tiene que rebasarse. Pensar en dónde ya la cultura no son solamente expresiones sino comportamientos, porque la mitad de esos homicidios son por intolerancia. Entonces, ahí hay algo donde ya no se trata solamente del ejercicio de las fuerzas de seguridad, sino donde la cultura tiene que decir algo; se trata de la convivencia entre los ciudadanos. **MÁS EN: MEDELLÍN, UN PALIMPSESTO URBANO**

## **IV Empatía, o la pluralidad como comodidad**

—> Las colaboraciones de gestión conducen a un espacio de encuentro con lo desconocido, con cierta incertidumbre que deviene de la existencia de la otra parte y que impulsa a negociar y confiar. Es posible que muchas de las preocupaciones que ocupan a los profesionales de museos no resuenen en la comunidad, que -en su mayoría- no tiene ninguna expectativa sobre el museo. El desafío está entonces en no hablarles solo a los pares, a quienes comparten los mismos intereses, perspectivas y problemáticas, sino lograr vincular al museo con los que piensan distinto.

**Carol Rogers**

Liverpool Museums, Reino Unido

Nos enfrentamos a un desafío interesante en todos los trabajos de colaboración que hacemos, y es el

de crear un ambiente donde podamos manejar las expectativas propias a la vez que responder de manera honesta a las comunidades que nos desafían. Cuando hicimos ingresar a jóvenes para el proyecto “Postcode” y hacer que el espacio estuviese disponible para ellos, tuvimos que involucrar a los equipos de marketing, curaduría, atención al cliente, etc. El desafío llegó a toda la organización, en la medida en que nos tocaba trabajar distinto con un grupo de jóvenes que no estaba interesado en venir al museo, y ya no podíamos seguir haciendo las cosas como antes. Nosotros tenemos nuestra manera de plantear la curaduría, de exhibir, tenemos nuestros estándares y todo eso se replanteó (...) Para mi cuando trabajamos con otros, el desafío no es tanto identificar la relación, sino hacer que funcione bien para todas las partes. En cada proyecto que empiezo, nunca asumo en el inicio que ya sabemos todo, siempre nos espera un aprendizaje tanto para la institución como para las otras partes, trabajar con otros nos obliga a explorar verdades incómodas. **MÁS EN:**

**UTOPÍAS CERCANAS, COLABORACIONES POSIBLES**

**Gonzalo Aguilar**

Universidad de San Martín, Argentina

¿Cómo hablamos de esos otros?

Siempre, de alguna manera, al denominar al otro lo estamos definiendo y en el hecho de denominarlo y definirlo también adoptamos posiciones, como una posición de un sujeto que domina al otro. ¿Cómo los denominamos? Subalternos, dominados, pobres, iletrados, minorías; en el caso de los indígenas: nativos, pueblos originarios, etc. Hay en esta polifonía una lucha conceptual muy importante. Retomando la pregunta que hizo Spivak en su momento tan importante sobre si puede un subalterno hablar, pensaba la pregunta de si puede el subalterno o los subalternos, o las y los subalternos entrar al museo. Cuando hablamos de entrar al museo estamos pensando no meramente en un visitante que llega al museo sino en todos los órdenes que tiene un museo, en todos los niveles que tiene un museo. Uno puede pensar en el “British Museum” que es uno de los museos más tradicionales y a la vez más conservadores que hay; y uno dice que sí, ahí evidentemente los subalternos entraron. Entraron con un criterio colonialista, con un criterio imperialista, y de alguna manera siempre es ese el problema: ¿En qué condiciones entran? **MÁS EN: ¿PUEDE LA DISONANCIA ENTRAR AL MUSEO?**

—> Si se piensa a la empatía como una predisposición positiva frente a lo desconocido, como aquella habilidad que permite valorar lo inesperado, es posible que lo diferente sea visto como un valor en vez de una amenaza. Frente al abismo de lo desconocido, el museo puede buscar maneras para estar cómodo con la diferencia y, principalmente brindarle comodidad a la diferencia. Como contrapunto, la capacidad de empatía depende en gran medida del desarrollo de la autoconsciencia. Para facilitar la empatía, es conveniente que la organización se conozca a sí misma y se reconozca en sus propios valores.

**Andrea Bandelli**

Science Gallery, Irlanda

Los valores centrales de la Science Gallery son “conectar, participar y sorprender”; eso es lo que impulsa todo lo que hacemos.

Estos tres valores en realidad se refieren a la empatía, a crear una posibilidad de conectar con otras personas, con diferentes personas. Estos tres valores centrales son como los ladrillos que construyen la empatía. Gran parte del trabajo que hacemos también es inquietante, controvertido y difícil y estos valores nos permiten reconocer que lo diferente, lo inesperado, lo desconocido no es una amenaza; es algo que podemos apreciar. Y si pensamos especialmente en el desarrollo de la ciencia y la tecnología en la actualidad, estas avanzan en muchas direcciones que son muy distintas de lo que esperamos o de lo que suponemos. (...) Además, la empatía conecta al museo también con el tiempo presente, en la medida en que hay una cierta cuota de incompreensión de lo actual, en el tiempo en que está sucediendo. En la zona de confort se arman relatos sobre los hechos del pasado, teorizados y articulados en un relato validado, pero los museos deben estar alertas y sensibles a escuchar lo que sucede en este instante. En la Science Gallery trabajamos mucho con los artistas. El valor del arte reside en confrontarnos con lo diferente, prepararnos, aceptar lo diferente, crear una posibilidad de conectarnos con diferentes personas y sorprendernos. La empatía no se pone en juego cuando nos conectamos con personas que son como nosotros, es decir, en la vinculación. Lo diferente no es una amenaza sino algo que podemos apreciar. El arte es una herramienta para crear empatía, el poder del arte es justamente ese: que puede crear empatía. Y en este mundo, realmente creo que hay un déficit de empatía. Me sorprende cuántas veces las personas ven a las otras personas como mercancías; pueden apagarlos, pueden desvincularlos, silenciarlos, o desplazarse hacia la izquierda y hacia la derecha y eliminarlos. Creo que eso es realmente un signo de nuestro déficit de empatía.

**MÁS EN: ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA ANDREA BANDELLI?**

—> ¿Es conveniente trasladar una habilidad cognitiva y emocional o afectiva del individuo al plano de la organización? Mezclar lo emocional en el mundo de las organizaciones puede resultar extraño, bajo la sospecha de que cierto grado de afectividad banaliza el compromiso con el conocimiento científico. El concepto de empatía parece, a primera vista, más aceptable cuando nos referimos a museos que trabajan con temas delicados para la sociedad actual, como, por ejemplo, los museos de memoria o de tragedias naturales, que deben lidiar con los sentimientos de las víctimas y su entorno, o los que tratan sobre fenómenos específicos de la sociedad actual como la migración, el racismo o la discriminación. Pero cuando se pone en juego un conocimiento disciplinar –como en el caso de los museos de arte o de ciencias, cuyos problemas algunos juzgan como carentes de sentimientos y de emoción–, ¿cómo se vinculan lo aparentemente neutral del conocimiento y el componente humano, que incluye lo profundamente subjetivo, personal y emocional?

**Andrea Bandelli**

Science Gallery, Irlanda

Antes que nada tenemos que reconocer que el método científico es racional, pero la ciencia no lo

es. La ciencia depende de las emociones porque la hacen las personas con sus emociones e influirá en la forma en que se hace la ciencia. La investigación demuestra que la ciencia hecha por científicos no diversos produce resultados que son parciales y el componente humano es parte de la ciencia. Necesitamos reconocer eso. Además, también debemos reconocer que la forma de pensar racionalmente y el método científico son diferentes de la interpretación cultural de la ciencia. No hay nada de malo en tener formas emocionales de hablar sobre la ciencia, pero son diferentes de la ciencia. La racionalidad del método siempre está encarnada por las personas. Creo que la búsqueda del conocimiento y el tener métodos de los que puedas hablar es el factor determinante, y esto también es muy similar entre la ciencia y el arte. Es una forma de ser creativo y de no tener miedo de hablar sobre lo desconocido. Pero también, al mismo tiempo, siempre hay que tener muy en claro que la racionalidad del método está ahí encarnado en las personas. En la Science Gallery buscamos tener conversaciones. Realmente me encantaría estudiar más en profundidad las conversaciones que ocurren en la galería entre el público y los mediadores. Eso es realmente donde está el poder, en el cruce del conocimiento científico con la subjetividad.

**MÁS EN: ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA ANDREA BANDELLI?**

—> Es frecuente que la gente que visita los museos lo haga para vivir una experiencia en compañía de amigos o familia; no lo es tanto que se pueda conectar con extraños y que la institución pueda resultar un lugar donde se construyan puentes entre comunidades. Si se trata de intentar consolidar una sociedad fragmentada, la pregunta es si se puede reimaginar el museo desde la perspectiva de las personas que están afuera, de las que eligen no entrar. Pensar la empatía desde una polaridad entre los que vienen al museo y los que no vienen tiene sus limitaciones. Las barreras entre el adentro y el afuera no se definen solo en lo físico o lo edilicio. La responsabilidad de los museos es robustecer los valores de lo público, incluso puertas adentro. Las puertas de ingreso más amplias o los carteles más atractivos ayudan a que la comunidad advierta la presencia del museo, pero no inciden desmedidamente sobre las expectativas que pueda tener acerca de él.

**Nina Simon**

Santa Cruz Museum of Art and History,  
Estados Unidos

Cuando hablamos de puertas y salas, inmediatamente comenzamos a hablar sobre quiénes son los de adentro y quiénes son los de fuera.

He dedicado toda mi experiencia de trabajo en museos centrándome en los de afuera, pensando que nuestros museos alcanzarían su propósito más elevado si logramos invitar a todos, y no sólo a las personas que ya tienen una llave de ingreso en su bolsillo. Pero no es fácil invitar a alguien de afuera. Creo que tenemos esta fantasía de que la forma de invitar a todos es simplemente abriendo más las puertas que ya tenemos. Tomando lo que tenemos, los equipos, los recursos, los programas que ya tenemos, abriríamos esas puertas más ampliamente, y ahí los de afuera entrarían. Bueno, cualquiera de ustedes que haya hecho este trabajo, ya sabe que no funciona de esta manera y que los de afuera pasan de largo, caminando por el frente de nuestras puertas abiertas y ellos no las ven como abiertas. En nuestra experiencia el cambio se parece más a un solapamiento progresivo entre los espacios interiores y exteriores.

Empezamos con los recursos y programas que ya teníamos, el museo tradicional de arte e historia que ya teníamos, y crecimos así. Hay un lado seguro de esta historia, y eso es muy importante: la mayoría de la gente que venía se quedó. Se fueron menos de los que creíamos. Sin embargo, esta historia también tiene un lado aterrador: para invitar a todos estos nuevos extraños teníamos que derribar las paredes en perfectas condiciones de nuestra sala metafórica y hacer nuevas puertas para las nuevas personas. Para los de afuera eso fue muy emocionante,

ahora vieron una puerta donde antes solo veían una pared. Esuvieron intrigados, quisieron entrar. Pero en el interior fue muy confuso, angustiante: “¿Por qué esas personas de afuera no pueden pasar por las puertas que funcionan bien para mí?” “¿Por qué tuvieron que hacer un desastre y poner una nueva puerta allí para otra persona?” Permítanme darles un ejemplo de cómo funciona esto. Este es un folleto del primer museo pop-up que hicimos en el condado de Santa Cruz. Un museo pop-up es un museo que cualquier persona puede hacer, en cualquier lugar, sobre cualquier tema. Lo hicimos la noche antes del día de San Valentín inspirados por el Museo de las Relaciones Rotas. Creamos un museo pop-up con el tema “Que se joda mi ex” (Fuck my ex). La idea era que podías traer un objeto de una relación que hubiera fracasado y escribir a mano una etiqueta para tu objeto. Los colocamos alrededor del museo pop-up. Creo que podrán imaginar cómo para algunos individuos que estaban afuera, personas de nuestra ciudad que es universitaria, progresista, este folleto fue la llave para una puerta que no sabían que existía. Le dimos a esa gente ese folleto y dijeron: “¡Guau! No sabíamos que teníamos un museo, parece divertido, se ve genial, voy a ir”. Creo que también se pueden imaginar a los de adentro, las personas del círculo interno que vieron este folleto y se sintieron muy angustiados. No solo por la palabra “joder”, sino por la irreverencia del programa, incluso que fuera efímero. (...) Lo que es un poco más difícil son cosas como esta: cuando estábamos construyendo esta teoría del cambio y hablando sobre cómo se da el empoderamiento en las personas de afuera que no se sienten acogidos, uno de los recaudadores de fondos del museo dijo: “No entiendo, amo los museos, voy a ellos a aprender, voy por placer, no voy a un museo para ser empoderado” Yo giré y le dije: “Entiendo Cynthia, pero tú eres la alcaldesa de Santa Cruz y estoy segura de que tienes muchas otras oportunidades para obtener poder en nuestra comunidad”. Se trata de una de las personas de adentro, a quien no queremos alejar, sino alguien a quien queremos invitar a tener una nueva idea sobre la construcción que ella aún no comprende. En lugar de sentir que necesita aferrarse a su idea de museo, la invitamos a sentir que puede ser generosa y valiente al ayudar a abrirse a nuevas personas y nuevas formas. Y esas personas de afuera son como Jazmine Ávila, una joven latina que mandó un correo diciendo: “Al crecer en Los Ángeles estaba rodeada de mi cultura, había constantes recordatorios de quién soy. Siempre sentí que en Santa Cruz faltaba algo, que partes de mí faltaban, incluso después de vivir aquí durante siete años. El MAH es especial para mí porque llena ese vacío. Refleja el relato de quién soy, mi historia y mi cultura”. Y continúa hablando de cómo, siendo una persona de afuera, se sintió

bienvenida, y sintió que su cultura latina es celebrada en nuestro museo, y se siente bienvenida y con un sentido de pertenencia, no solo en el museo, sino en nuestra comunidad por primera vez en siete años. Ahora me gustaría decir que siempre que podemos somos un “Museo del Y” siguiendo el fabuloso ensayo de Elaine Heumann Gurian. No nos gusta elegir entre los de adentro y los de afuera, nos gusta decir que estamos construyendo salas más amplias, con muchas puertas para que entren diferentes personas. Pero de vez en cuando tenemos que elegir. Y cuando tengo que elegir entre empoderar a alguien de afuera que no ha experimentado ese sentido de pertenencia en nuestra comunidad en siete años, o satisfacer la confusión de uno de adentro, siempre elegiré al de afuera y siempre trabajaré con los de adentro para invitarlos a ser generosos, a ser valientes, a ser parte, a sentirse orgullosos de abrir nuestro museo a nuevas personas, para que podamos ser el recurso cívico más valioso y significativo que podamos llegar a ser. ¿Dónde encuentras a las Jazmine de este mundo? Es muy fácil. Sales a la calle. Dejas el edificio y tu sala metafórica porque, en última instancia, la relevancia no trata de construir un programa y vendérselo a alguien sino de demostrar empatía, realmente entender cómo se siente ser ese extraño fuera de la sala tratando de descifrar si esto es para ti o no. **MÁS EN: EL ARTE DE LA RELEVANCIA**

## **V** Humildad, o lo simultáneo como disposición

—> La humildad se entiende como la capacidad que tienen las personas y las organizaciones de reconocer cuáles son las propias habilidades y ofrecerse a compartirlas. Puede ser el rasgo que les permita a los museos abordar propuestas reconociendo que en el mismo momento también hay otros que están haciendo lo suyo, y entenderse como actores, ni más importantes ni más expertos que otros, en un tejido más amplio que los incluye y que es propio del orden de lo público.

**Andrea Bandelli**  
Science Gallery, Irlanda

Escuchamos mucho sobre la importancia de actuar y tomar medidas. El clima político global requiere de acción, pero también crea mucha ira y creo que la humildad es

el antídoto contra la ira. Y es realmente muy importante porque si gana la ira, entonces los sentimientos poderosos y peligrosos pasan al primer plano. La humildad es realmente nuestra manera de evitar la ira y protegernos de la ira. Este es un valor muy interesante porque siempre sentimos admiración cuando la gente se refiere a alguien como una persona humilde y a la vez, tenemos mucho miedo de ser humildes. Me fascina esta forma contrastada de relacionarnos con la humildad: lo admiramos en otras personas, pero nos asusta un poco. Y creo que si nos asusta es porque es un valor realmente maravilloso. ¿Por qué creo que la humildad es tan importante? En verdad, porque es nuestra manera de ser fuertes. Porque siempre tenemos miedo de parecer débiles, de ser humillados y ser realmente humildes significa estar por encima de eso. Por lo tanto, es realmente un signo de fortaleza, y también es una manera de tener confianza en uno mismo. Porque alguien que es humilde, realmente humilde, también es muy seguro de sí mismo. Por lo tanto, creo que la humildad debe ser realmente un valor en nuestro trabajo, y debe estar primero en la lista de los valores que impulsan las instituciones. La humildad es también lo que permite la inclusión y la predisposición a ser inclusivos porque no tenemos nada que probar ni que proyectar en otras personas.” **MÁS EN: ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA ANDREA BANDELLI?**

**Mateo Merzagora**

TRACES- Espace des Sciences Pierre  
Gilles de Gennes, Francia

Vivimos en un mundo de comunicación de la ciencia que tiende a estar desconectado del mundo con el que se rodean las personas.

Pero especialmente de aquéllo que las personas definen como relevante. El hecho de poder conectar con algo que sea relevante para la audiencia y el hecho de que la audiencia defina el elemento de relevancia de tu actividad es nuestro mayor aprendizaje. Es decir, podemos soltar el poder de decidir qué es lo importante y lo hacemos empezando por aquello que la gente sabe, y la gente son los visitantes, los expertos, los semi-expertos. **MÁS EN: UTOPIÁS CERCANAS, COLABORACIONES POSIBLES**

—> Decir que el museo admite no tener todo el saber no es lo mismo que decir que es un divulgador de un saber ajeno (reservando su rol a ser un proveedor de contenidos), ni significa que no tenga ningún saber específico (posicionándolo como decorador de un saber disciplinar más tradicional, como la antropología o la historia). Por el contrario, busca redefinir qué es el saber experto, cómo se construye, y qué responsabilidad asume el museo en ese proceso. Tomar conciencia de

la diversidad de saberes implica redefinir el proceso y los espacios en los que se genera conocimiento y poner en jaque la práctica tradicional que separa el espacio de producción de conocimiento de su comunicación. Hay un saber específico del museo que complementa otros saberes. En su espacio, éste reconoce su saber y provoca un diálogo con otros saberes. En ese diálogo, el museo puede ser una plataforma para la construcción de saberes, y no solo de divulgación.

**Mateo Merzagora**

TRACES- Espace des Sciences Pierre  
Gilles de Gennes, Francia

¿Qué pensamiento hay detrás de nuestra acción como centro de ciencias? Partimos de la consideración de que muy a menudo

tendemos a ver dos mundos separados, donde un mundo es el sistema de producción de conocimiento y el otro es el sistema de intercambio de conocimiento. Por un lado tenemos científicos, expertos, centros de investigación, revistas científicas, todo el sistema que produce conocimiento. Y luego, por otro lado tenemos el museo, el público, los medios, el centro de ciencias, el festival, los eventos culturales, todo lo que se hace para activar este conocimiento en otro lugar. Esto, claro, es el caso típico del mundo de la ciencia. Solíamos decir que nuestro objetivo principal era facilitar que las personas accedan al sistema de producción de conocimiento y tener una discusión más dialógica entre ambas esferas: esto se llama el modelo de diálogo. Lo que estamos tratando de demostrar es que esto es muy insuficiente y que lo interesante sucede en el área gris, que está entre la producción de conocimiento y el intercambio de conocimiento. El área en el que las personas que saben y las personas que se supone que no saben tienen una agenda común, un espacio en el que no sabemos exactamente quién es el experto y quién se supone que debe aprender. Y esta es el área realmente interesante para la cultura científica y la comunicación científica. Y creemos que la mayor parte de nuestro esfuerzo como museo debería estar allí, en esta zona gris, que los centros de ciencia y el museo deberían convertirse en algo así como instalaciones de investigación, instrumentos para la investigación. Explorar todos los vínculos que la investigación científica tiene con la sociedad, el arte, la cultura, la innovación, por lo que también deberían ser dispositivos de producción de conocimiento y no sólo un dispositivo para compartir conocimiento. Esto trajo una necesidad, por supuesto, de asociación innovadora en la que científicos, fundadores y público entran en juego. Pongamos un ejemplo, la última exposición que hicimos que se llamó “Science frugale”, ciencia frugal. (...)Hicimos esta exhibición en base a cuatro

principios, el primero es que pensamos en las exposiciones como exploración: las exposiciones no están ahí para exponer un conocimiento que ya se produjo. Están ahí para plantear una pregunta, ¿Podemos hacer ciencia a un precio muy bajo pirateando viejas tecnologías? Y reunimos alrededor de esta pregunta a una gran cantidad de conocimientos diferentes a través de un sistema que se llama “El club viviente”. Entonces, las exposiciones son una forma de producción de conocimiento, ya no de exposición de conocimiento. Luego, hicimos algo que se llama “incubación abierta”, es decir, tres meses antes de que hubiera una exposición, la exposición ya se estaba inaugurando oficialmente. Y durante este tiempo hicimos todo con las puertas abiertas. Todo lo que normalmente se hace a puertas cerradas -nos encontramos con científicos para conocer información sobre qué hacer, buscamos una comunidad que pueda estar interesada en nuestro trabajo- lo hicimos con la puerta abierta. En lugar de invitarlos a nuestra oficina dijimos “hagamos un seminario, alguien va a venir.” Y el público que vino también contribuyó a la exposición, lo que nos lleva a otra innovación, la co-construcción. Dicho simple, el cien por ciento de esta exposición fue construida por el público. En lugar de construir nosotros los objetos y luego exponerlos, invitamos al público a participar de talleres, niños o ingenieros, dependiendo de la complejidad del objeto, y todo se hizo en el espacio público. Y luego también tuvimos una figura que es el narrador y biógrafo de la exposición. Como la exposición estaba cambiando todo el tiempo pensamos que necesitábamos tener un biógrafo, alguien que dibuje o narre todo lo que sucedía en la exposición. Ahora esta figura es tan importante como el curador, la persona de seguridad o el guía. El narrador tiene que estar allí. **MÁS**

#### **EN: UTOPIÁS CERCANAS, COLABORACIONES POSIBLES**

—> La humildad puede ser apropiada para no sumarse a la obsesión de expandir los museos, a la obligación de ser necesariamente grandes, adquirir notoriedad, sino asumir lo pequeño como una característica y una ventaja. Se requiere humildad para hacer algo pequeño, para hacer algo desde las sombras. También para liderar desde las ideas y desde las prácticas, y no desde el nombre y el reconocimiento. Para hacer lo que es necesario y desbordar las tareas que corresponden y asumir aquellas que desafían. Al reconocer el poder de la humildad es posible ser grandes. Si el acto más valiente es hacer algo simple frente a lo enorme y complejo, ¿cómo se evalúa el impacto de la acción simple? Existen nuevos modelos para medir la efectividad y formular parámetros que vayan más allá de la cuantificación (cuántas

personas visitan, cómo es la repercusión en las redes sociales). La magnitud puede no incidir sobre propuestas sociales y culturales transformadoras, que muchas veces requieren actitudes que pasan inadvertidas, pero que sí están ajustadas al contexto. En esos casos, la estrategia se plantea en lo profundo de esas acciones, mucho más que en su expansión en superficie.

**Carla Pinochet Cobos**

Universidad Alberto Hurtado, Chile

¿En qué consiste lo pequeño? ¿A qué lo estamos asociando, y cuáles son sus atributos? En verdad

quiero hacer esa reflexión sobre qué es lo pequeño en el campo de los museos, poniendo atención en una operación que es la de convertir un adjetivo calificativo –pequeño– en una condición sustantiva, o sea, algo que es el núcleo central de la existencia de un concepto. Cuando hablamos de lo pequeño como adjetivo, se trata de un juicio que requiere siempre un punto de referencia, es decir, lo medimos respecto de algo más grande. En cambio, si pensamos lo pequeño en esta otra condición, es posible pensarlo en clave afirmativa, como un punto de partida para el hacer. Lo que quiero, entonces, es que pensemos lo pequeño como una escala propia, como una escala autónoma. Lo pequeño como sustantivo encuentra el espacio para desplegarse en la diversidad y emparentarse con lo no homogéneo; por ejemplo, lo local, lo íntimo lo próximo, o, tal vez, la trama comunitaria. Entonces lo pequeño puede significar muchas cosas. [...] Si conseguimos mirarlo en esa propia escala como sustantivo, creo que nos vamos a encontrar con que los museos latinoamericanos han desbordado la definición occidental, metropolitana de lo que es un museo, para convertirse en muchas otras cosas, en cosas diferentes. Quiero hablar, entonces, sobre esa capacidad plástica, que vamos a nombrar con un concepto que puede sonar pomposo o complejo, que es la idea de “el museo performativo”. Voy a detenerme en dos ideas respecto de en qué consiste lo performativo, para que puedan entender a qué me refiero, y que es bastante más simple de lo que suena este concepto, sin duda muy académico. En primer término, cuando hablamos de algo performativo, estamos apelando a su capacidad de crear a través de la enunciación, o sea, del decir: “Esto es un museo”. Lo que llamamos museo en estas tierras, probablemente no cumple con esa larga lista de elementos que han convenido esas instituciones internacionales, o no puede hacer bien o igual de bien todas sus tareas. Sin embargo, cuando, a pesar de todo, elegimos trabajar en torno a la idea de museo como horizonte, como expectativa, vemos que la noción se amplía, se expande, y también permite

designar otro tipo de prácticas que quizás, en un escenario muy ortodoxo, no permitiría nombrar lo museal. Hablamos de performativo, en primer lugar, como esa capacidad de crear a través del decir, de la enunciación. Pero, primariamente, lo performativo tiene que ver con otra cosa también, que es aquello que se constituye sobre la marcha, es decir, en el ejercicio sobre el hacer. Es trabajar en función de los imperativos del contexto, de las necesidades que van marcando el día a día. Entonces, a pesar de que quizás tienen un origen determinado, vemos que son guiones curatoriales que se expanden, que se transforman. Vemos que son equipos que se miran a sí mismos y que van entendiendo sobre la marcha qué es lo que están haciendo realmente y reorientando sus expectativas y su práctica, su trabajo, en función de eso. Eso es lo que va a cobrando forma en este museo performativo, lejos de estar constituido por un decreto que va a fijar las fronteras museales de una vez y para siempre. Muchos museos latinoamericanos, justamente, son museos abiertos a esta trama no clausurada, permanentemente en transformación, que trata de seguirle la pista a una sociedad que nunca es estática, sino que está en continuo cambio. **MÁS EN: ELEGIR LO PEQUEÑO, UNA NUEVA HABILIDAD**

—> La humildad puede aportar dignidad en la consideración de lo pequeño, así como la falta de pretensión ayuda a la búsqueda de la mejor forma de entablar una conversación. Con comodidad y tranquilidad y sin buscar reconocimiento, pueden apreciarse los gestos y señales sociales que escapan a lo cuantitativo. La capacidad que una organización tiene para incidir en la experiencia de vida de las personas de su comunidad crece junto con su sintonía con el contexto.

**Alejandra Estrada**

Laboratorio del Espíritu, Colombia

Nosotros sabemos que no vamos a resolver muchos problemas de fondo, pero los encuentros en los que entregamos los periódicos y los leemos en voz alta son increíbles. Queremos que las personas pierdan la pereza de tomar cosas escritas, de familiarizarse con la lectura. La mayoría son analfabetos funcionales, en el sentido de que realmente no llega nada. Me dicen: “...No, es que en lo único que yo leía cosas era el periódico en que llegaba envuelta la panela”. Entonces, es un poco como una familiarización, una conversación, algo muy, muy, muy sencillo. Yo siento que esto es un proyecto hipercontextualizado, donde tocamos temas que a todos nos competen. Todos tenemos hoy temor de la contaminación de las aguas, temor por la erosión, por la deforestación, pero los tratamos de una manera muy, muy local, tan local

que ese periódico es de gran interés para los “guarceños” –que es el gentilicio de los pobladores del municipio del Retiro–, pero para otras personas se convierte casi como en un artículo de National Geographic. Hay algo que me gusta mucho: que no somos solamente un museo, somos también un medio de comunicación, estamos también muy interesados por modificar algo, y me gusta mucho que no nos estemos, como dicen acá, inventando el agua tibia. No es que hayamos llegado a una solución tan increíble. No, es un periódico, o sea, es una cosa que lleva en la humanidad ya varios siglos, pero que nos resulta sumamente eficiente para lo que queremos. O sea, tal vez replicarlo en un museo acá no serviría de nada. Muchas familias lo coleccionan, se lo llevan para la casa, algunos miran cositas mientras se toman el café, y es una manera de insertarnos ahí. Tiene todo que ver con la dignidad. Significa mucho para una comunidad rural colombiana recibir algo absolutamente digno, bonito, bien hecho, con todo el cariño, con los mejores fotografías. Mezclamos también autores que son como de la farándula local, y llevamos ya un año recibiendo artículos de los campesinos. Recuerdo que cuando llegó el primero yo me puse a llorar, porque nos esperaban, existíamos, y era muy bonito, porque eran descripciones de la historia de la vereda que es la cosa más linda porque es muy sencillo, es: “Mire, así comíamos, y ya comemos así”. Y es algo hermoso; ya ha sucedido con tres veredas; fuera de eso, ellos escriben en comunidad... tiene mucho de disidencia, porque son otros escritores, combinados con los de siempre, y funciona, funciona muy bien. Ahí lo van a ver; el de la vereda Nazaret es un artículo escrito por ellos. Y ahí hay algo de tangencial, que también me gusta, y es sentir que estamos ahí, y nadie más nos escucha, y a la ciudad no le importa, y tal vez al país tampoco, pero ahí estamos. Y yo a veces siento que es un poco como los agutíes o las zarigüeyas, que van enterrando semillitas, y que ni saben que el bosque en el que están creció por otras semillitas que sembraron, y me gusta pensar que es eso. Que estamos ahí, sin pretensiones, con muchas ganas de establecer una conversación muy tranquila. Acá hay una dinámica muy honesta, al menos, y muy tranquila. **MÁS EN: ELEGIR LO PEQUEÑO, UNA NUEVA HABILIDAD**

1 Azúcar en panes prismáticos o en conos truncados.

2 En Colombia, se trata de una sección administrativa de un municipio o parroquia.

# Las ideas de este capítulo están inspiradas en las siguientes sesiones de El Museo Reimaginado:

## MEDELLÍN, UN PALIMPSESTO URBANO

Juan Luis Mejía Arango (Universidad EAFIT, Colombia)

#ComoEnMedellín

## EL ARTE DE LA RELEVANCIA

Nina Simon (Santa Cruz Museum of Art and History, Estados Unidos)

#ResponsabilidadCívica #MuseoElástico

## PALABRAS DE CIERRE

María Eugenia Salcedo Repolés (Instituto Inhotim, Brasil) + Elaine Heumann Gurian (The Museum Group, Estados Unidos)

## EL MUSEO, ACTOR SOCIO-POLÍTICO

Américo Castilla (Fundación TyPA, Argentina) + David Anderson (National Museum Wales, Reino Unido) + Marcelo Araujo (Instituto Brasileiro de Museus, Brasil) + Rob Stein (American Alliance of Museums, Estados Unidos)

#IncorrecciónPolítica

#ResponsabilidadCívica

## ¿QUÉ ES LA VALENTÍA EN LAS ORGANIZACIONES?

Andrés Roldán (Parque Explora, Colombia) + Tony Butler (Derby Museums, Reino Unido) + Martha Nubia Bello (Universidad Nacional de Colombia, Colombia) + Bonita Bennet (District Six Museum, Sudáfrica) + Kaywin Feldman (Minneapolis Institute of Art, Estados Unidos)

#ResponsabilidadCívica

#IncorrecciónPolítica

## ¿EN QUÉ ESTÁ PENSANDO AHORA ANDREA BANDELLI?

Andrea Bandelli (Science Gallery, Irlanda)

#ResponsabilidadCívica

#MuseoElástico

## YO ACUSO: LA CO-CURADURÍA EN TELA DE JUICIO

Américo Castilla (Fundación TyPA, Argentina) + Germán Rey (profesor e Investigador en comunicación y cultura, Colombia) + Kathleen McLean (Independent Exhibitions, Estados Unidos) + David Anderson (National Museum Wales, Reino Unido) + Sebastián Bosch (Museo Gallardo de Ciencias Naturales, Argentina) + Tony Butler (Derby Museums, Reino Unido) + Alesha Mercado (LACMA, México) + Armando Perla (Canadian Museum for Human Rights, Canadá) + Nina Simon (Santa Cruz Museum of Art and History, Estados Unidos).

#ColaboraciónNecesaria #Desaprender

## ADENTRO - AFUERA: MUSEOS Y ESPACIO PÚBLICO

Suzanne MacLeod (Leicester University, Reino Unido) + Nina Simon (Santa Cruz Museum of Art and History, Estados Unidos) + Ángela María Pérez (Subgerente cultural del Banco de la República de Colombia, Colombia) + Nisa Mackie (Walker Art Center, Estados Unidos) + María Mercedes González (Museo de Arte Moderno de Medellín, Colombia).

#ResponsabilidadCívica

## EL MUSEO EXPANDIDO

Claudio Gómez Pápic (Museo Nacional de Historia Natural de Chile, Chile) + Diego Golombek (Universidad Nacional de Quilmes, Argentina) + Andrea Bandelli (Science Gallery, Irlanda) + Silvia Singer (Museo Interactivo de Economía, México) + Lucía González (Oficina del Alto Comisionado para la Paz, Colombia).

#ModelosAlternativos

#ColaboraciónNecesaria #MuseoElástico

### **¿PUEDE LA DISONANCIA ENTRAR AL MUSEO?**

Gonzalo Aguilar (Universidad Nacional de San Martín, Argentina) + Armando Perla (Canadian Museum for Human Rights, Canadá) + Marilia Bonas (Memorial de la Resistencia, Brasil) + Cinnamon Catlin-Legutko (Abbe Museum, Estados Unidos)

[#MuseosPolifónicos](#)

Podés encontrar el registro audiovisual completo en:

[www.youtube.com/user/FundacionTyPA/](https://www.youtube.com/user/FundacionTyPA/)

### **MEDELLÍN: LECCIONES Y RETOS DE UNA TRANSFORMACIÓN**

Marta Elena Bravo (Universidad Nacional de Colombia y Parque Explora, Colombia) + Juan Luis Mejía (Universidad Eafit, Colombia) + Jorge Blandón (líder social, Colombia) + María del Rosario Escobar (Museo de Antioquia, Colombia)

[#ComoEnMedellín](#)

### **UTOPIÁS CERCANAS, COLABORACIONES POSIBLES**

Florencia González de Langarica (Fundación TyPA, Argentina) + Carol Rogers (Liverpool Museums, Reino Unido) + Matteo Merzagora (TRACES - Espace des Sciences Pierre Gilles de Gennes, Francia) + Gelton Pinto Coelho Filho (Circuito Cultural Liberdade de Belo Horizonte, Brasil) + Sergio Restrepo (Claustro Confama, Colombia)

[#ColaboraciónNecesaria](#) [#MuseoElástico](#)

### **ELEGIR LO PEQUEÑO, UNA NUEVA HABILIDAD**

Nicolás Testoni (Ferrowhite Museo-taller, Argentina) + Sebastián Bosch (Museo Gallardo de Ciencias Naturales, Argentina) + Carla Pinochet Cobos (Universidad Alberto Hurtado, Chile) + Johanna Pires (Museu Paço do Frevo, Brasil) + Alejandra Estrada (Laboratorio del Espíritu, Colombia)

[#MuseoElástico](#)

# Glosarios

## I Glosario de proyectos

Conocer y disponer de buenos argumentos para plantear una discusión no garantiza el paso a la acción. Cómo traducir esas inquietudes en voluntad organizacional a través de proyectos concretos fue el eje de las presentaciones ágiles de las sesiones de **En Escena** y de los proyectos inéditos presentados en **La Coronación**.

---

Carolina Chacón Bernal  
(Museo de Antioquia, Colombia)

**Descolonizando el museo**

#ComoEnMedellín

#ResponsabilidadCívica

#MuseosPolifónicos



---

Roberto A. Maduro  
(Biomuseo, Panamá)

**¡Ubícate!**

#Desaprender



Fernanda Venegas Adriaol  
(Museo de la Educación Gabriela  
Mistral, Chile)

**La Revolución Pingüina en el Museo**

#ResponsabilidadCívica

#IncorrecciónPolítica



Christian Díaz  
(Habemus, Argentina)

**On air: Habemus, hackeamos los  
museos**

#MuseoElástico



Belén Santillán  
(Centro de Arte Contemporáneo,  
Ecuador)

**¿Cómo (re)construimos un centro  
de arte contemporáneo?**

#Desaprender #IndividualColectivo



Adrienne Chadwick  
(Pérez Art Museum Miami, Estados  
Unidos)

**Detectives de arte en el Pérez Art  
Museum**

#ColaboraciónNecesaria

#ResponsabilidadCívica



Mónica Haydee Amieva Montañez  
(Museo Universitario de Arte  
Contemporáneo, México)

**Pedagogías de la contingencia**

#Desaprender



James Yarlykson Jarupia Domicó  
(Asociación de Cabildos Mayores  
Embera Katíos del Alto Sinú,  
Colombia)

**Reconocimiento y supervivencia  
cultural en medio del conflicto**

#MuseosPolifónicos

---



Gabriela Aidar (Pinacoteca del  
Estado de San Pablo, Brasil)

**Entre la acción cultural y la social**

#ColaboraciónNecesaria

#Educadores

---



Diana Lizbeth Andrade Torres  
(Papalote Museo del Niño, México)

**Un ABC para llevar el museo a la  
escuela**

#Educadores

---



Manuel Fernando Camperos Durán  
(COLCIENCIAS - Dto. Administrativo  
de Ciencia, Tecnología e Innovación,  
Colombia)

**¿Cómo sueñas tu centro de ciencia?**

#ColaboraciónNecesaria

---



Robin Groesbeck  
(Crystal Bridges Museum of  
American Art, Estados Unidos)

**Empatía y disentimiento en  
Border Cantos**

#ResponsabilidadCívica

---



Kelly McKinley  
(Oakland Museum of California,  
Estados Unidos)

**El poder al pueblo: una historia de  
revolución mediante la inclusión**

**#IncorrecciónPolítica**

**#ColaboraciónNecesaria**

---



Marcela Bañados Norero  
(Museo Taller, Chile)

**Que el ingenio nos guíe**

**#Desaprender #ModelosAlternativos**

---



Carlos Hoyos Bucheli  
(Museo La Tertulia, Colombia)

**Museo + Escuela**

**#ColaboraciónNecesaria #Escuela**

---



Mariana del Val (Museo Evita, Palacio  
Ferreyra, Argentina)

**Proyecto Vaivén**

**#ColaboraciónNecesaria**

---



Katherine Annlise Román Aquino  
(Museo de Sitio Julio C. Tello de  
Paracas, Perú)

**Última oportunidad**

**#IndividualColectivo #MuseoElástico**

---



Claudia Beatriz Ferretto  
(Museo de Arte Eduardo Minnicelli,  
Argentina)

**Menos a veces es más**

#MuseoElástico



Myriam Springuel (Smithsonian  
Institution Traveling Exhibition  
Service, Estados Unidos)

**Des-aprender y re-aprender a partir  
de re-enfocar al cliente**

#Desaprender



Alicia Cristina Martín (Museo Benito  
Quinquela Martín, Argentina)

**El museo en tiempo de las selfies**

#ColaboraciónNecesaria

#Adolescentes



Gonzalo Martínez (Reich+Petch  
Design International, Canadá)

**El modelo YouthLink y la  
importancia de abordar temas  
sociales difíciles en los museos**

#ResponsabilidadCívica



Lucía Bianco (Museo del Puerto del  
Ingeniero White, Argentina)

**¿Alcanza con 600 kilos de cebolla?  
Simposio Regional de Comilonas**

#MuseoElástico

#ColaboraciónNecesaria

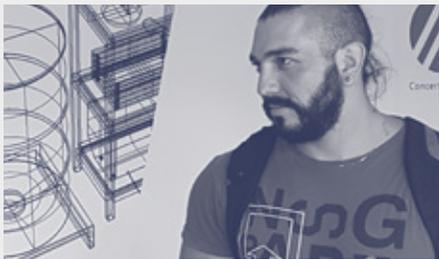


Andrés Alberto Duque García  
(Museo de Arte de Pereira,  
Colombia)

**Vecino en la ventana: radiodifusión  
por la puerta de atrás**

#MuseoElástico

#SacarLasColecciones

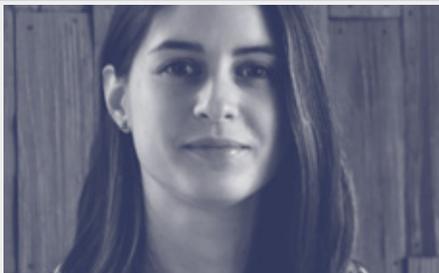


Bárbara Elmúdesi (MAM Chiloé /  
Museo Austral, Chile)

**La historia de un objeto**

#Desaprender

#ColaboraciónNecesaria



Michael Andrés Forero Parra  
(Museo Q, Colombia)

**Moviendo el Q**

#MuseosPolifónicos #Desaprender



Natalia Segurado (Museo Provincial  
de Bellas Artes Franklin Rawson,  
Argentina)

**Red móvil**

#MuseoElástico

#ColaboraciónNecesaria



## II Glosario de conceptos

En el transcurso de esta publicación se despliegan temas, emergen conexiones y referencias que se van entrecruzando. Los conceptos transversales, junto a otros específicos, están destacados en cada sesión con un hashtag.

### **#ColaboraciónNecesaria:**

dos más dos son cinco. Las utopías pueden alcanzarse cuando las capacidades específicas de cada parte se articulan para lograr objetivos comunes. Late en cada alianza un deseo posible. También en la conexión del museo y su entorno ¿no son comunitarios, en esencia, todos los museos?

### **#MuseoElástico:**

con capacidad de expandirse ilimitadamente en oportunidades, conocimientos, conexiones y aliados. Los museos se vuelven grandes en su compromiso con lo pequeño, lo próximo, lo particular, lo inadvertido.

### **#IncorrecciónPolítica:**

frente a los asuntos polémicos y las cuestiones de gran sensibilidad, existen instituciones y personas que se expresan más allá del confort que asegura ser políticamente correcto.

### **#ModelosAlternativos:**

Un radar que amplifica nuestro espectro de incidencia. Escuchar y aprender de los otros para definir qué nuevas formas hay de ser museo: las bibliotecas, los parques, las organizaciones sociales, los artistas, las ferias, los festivales, los colectivos, el diseño y la filosofía hacker.

### **#IndividuoColectivo:**

lejos de la designación y del heroísmo individual, el líder inadvertido hace y cuida lo que hace. Una acción, singular y pequeña, si sostenida en el tiempo es capaz de desafiar la lógica circular de una institución.

### **#ResponsabilidadCívica:**

los museos son instituciones importantes, quizás más de lo que nosotros mismos creemos. Estación central para la sociedad actual, buscan formas de ocuparse de lo que sucede afuera. Radicalizar el potencial inclusivo de los museos no deshonra sus objetivos tradicionales.

### **#ComoEnMedellín:**

construir ciudad en clave de cultura, en tiempo de crisis y desesperanza. Anfitriona que invita al debate en torno al proceso que permitió hacerle frente a una historia que nadie quería mirar y crear escenarios para nuevas conversaciones en los lugares más vulnerables de la ciudad.

### **#DecirLoIndecible:**

más allá de la repercusión del boom de la memoria en los museos, diseñemos vasos comunicantes entre el pasado y el futuro, la herida y el olvido, la disonancia y la reconciliación. Decir lo indecible es

darle forma al trauma y convertir la fragilidad en potencial.

### **#Desaprender**

¡Alto ahí! La historia y los sistemas construyen hábitos difíciles (pero necesarios, a veces) de transformar. Tradiciones, costumbres, confusiones y desaciertos son sometidos a autopsia.

### **#MuseosPolifónicos:**

que no gane quien grita más fuerte. Es hora de que ingrese a la gestión del museo, a las colecciones, a las prácticas curatoriales y como público visitante, la otredad, los marginados vivos y los relatos no oficiales.















# Créditos



**American  
Alliance of  
Museums**

### **AAM - 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 de calidad, buenas prácticas y contribuyendo a la formación de sus profesionales. AAM representa a más de 35,000 instituciones y personas de los Estados Unidos y de más de 60 países del mundo. La Red Latina (Latino Network) de AAM representa las necesidades de los profesionales latinos que trabajan en museos e instituciones culturales de Estados Unidos. Esta red asesora a aquellos museos norteamericanos interesados en entender mejor las culturas latinas y en trabajar con audiencias latinas mediante el desarrollo de exposiciones, colecciones, programas públicos y educativos. Además, la Red conecta la comunidad museística de Estados Unidos con los museos, centros de investigación e instituciones culturales de América Latina y el Caribe, y asesora a los museos del continente para crear y fortalecer alianzas y colaboraciones entre instituciones de la región.



## Fundación TyPA – Teoría y Práctica de las Artes

Fundación TyPA promueve desde 2004 la capacitación y la promoción en los campos de los museos, la literatura y el cine en América Latina. Organiza programas de formación, traduce y genera sus propias publicaciones, crea archivos digitales, provee asesoramiento y organiza redes de colaboración para apoyar la producción cultural y su circulación por el mundo. En los últimos 13 años, TyPA invitó a expertos de instituciones líderes del mundo para participar de sus programas junto a cerca de 2000 profesionales de museos de la región. Algunos programas recientes incluyen encuentros sobre diseño y espacio público, gestión creativa, públicos y diseño de experiencias, inclusión social y transformación organizacional. El Laboratorio TyPA de Gestión en Museos, creado para capacitar a una nueva generación de líderes de museos en América Latina, iniciado en 2013, es considerado como uno de los más originales y efectivos programas de formación del que han egresado tres generaciones de profesionales de siete países de la región.



## Parque Explora

Este referente educativo de la transformación de Medellín, es un museo de ciencia y tecnología, un acuario amazónico, un vivario, un planetario y un taller público de experimentación. Está ubicado en la zona norte de Medellín, Colombia, que rebasó el estigma de albergar el antiguo basurero de la ciudad para ser hoy el entorno más amplio de Medellín dedicado a la educación y al esparcimiento. Cuatro cajas rojas flotan en el horizonte de los barrios obreros, como símbolos de innovación social y libre acceso a nuevas formas de conocimiento. El Parque ofrece más de 300 actividades interactivas en sus 22 mil metros cuadrados de área interna y 15 mil de plazas públicas. Cuenta con 12 escenarios, entre ellos cuatro salas de exhibición, una plaza abierta, una sala Infantil, dos auditorios interconectados y un centro de producción audiovisual. Explora fomenta la construcción de una sociedad del conocimiento incluyente que, en relación siempre respetuosa con la vida, contribuya al desarrollo integral de las personas.

Organiza:



Apoya:



Aliados:



Colaboradores:



## **EQUIPO DE EL MUSEO REIMAGINADO**

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

Dirección académica: Américo Castilla

Coordinación general: Ana van Tuyll

Programa y networking: Florencia

González de Langarica

Programa y comunicación: Maia Pérsico

Administración: Vanesa Vázquez Raimondi

### **AAM – American Alliance of Museums**

Vicepresidente ejecutivo y director de programa: Rob Stein

Directora senior de contenido integrado:

Elizabeth Neely

Director senior de programas de

liderazgo: Dean Phelus

Gerente senior de alianzas globales:

Megan Lantz

Asesora del evento: Margarita Sandino,

Latino Network

Asesor del evento: Antonio Rodríguez,

Latino Network

### **Parque Explora**

Dirección: Andrés Roldán

Coordinación general: Diana Gómez

Gestión cultural: Natalia Ortiz

Programación: Claudia Aguirre

Comunicación: Ana Ochoa y Korina Daza

Diseño: Juan Camilo Castaño

Producción: Natalia Arcila

Administración: Daniela Loaiza

## CRÉDITOS PUBLICACIÓN

### Julio 2018

CC Fundación TyPA - Teoría y Práctica de las Artes - y AAM - American Alliance of Museums

*Este material puede ser leído libremente en su versión e-book y su contenido reproducido en tanto se mencione la fuente.*

Idea: Fundación TyPA y AAM

Redacción y edición: Fundación TyPA

Diseño editorial: Jimena Zeitune

Fotos: El Museo Reimaginado 2018

Corrección: Mario Valledor

Traducción: Verónica Santos

**Ver**

Imágenes del encuentro en las redes sociales de @ParqueExplora, @AAM y @Fundacion\_TyPA o a través del hashtag #ElMuseoReimaginado en Twitter e Instagram.

**Escuchar**

Todas las grabaciones de esta y la anterior edición de El Museo Reimaginado pueden visualizarse en el canal de YouTube de Fundación TyPA en su versión en inglés y en español.

**Leer**

Esta publicación así como las conclusiones de la edición anterior están disponibles con descarga gratuita en inglés y español en [issuu.com/fundacion.tyipa](https://issuu.com/fundacion.tyipa).



Los museos tienen la capacidad de reformular valores sociales, culturales o ambientales y pueden proporcionar opciones a dilemas coyunturales. Esta publicación retoma las reflexiones y capturas del pensamiento de los expositores de la segunda edición de **El Museo Reimaginado**, un encuentro de reunió a 700 profesionales de museos de América del 1 al 3 de noviembre de 2017 en la ciudad de Medellín, Colombia.

Durante esas tres jornadas se compartió una preocupación común acerca de la inequidad social, pero sobre todo acerca de las formas que encuentra esa desigualdad para camuflarse dentro de los museos, bajo la falsa apariencia de renovación de los lenguajes o la repetición de acciones que perpetúan un statu quo básicamente injusto.

Las reflexiones de los expositores que se presentan aquí guardan una inesperada coherencia en cuanto a la flexibilidad de sus razonamientos, la voluntad de traducir sus ideas en acción y la disposición a encarar desafíos complejos como parte integral de la misión de los museos.

Todas las sesiones fueron grabadas y subtituladas, y están disponibles en el canal audiovisual de [www.typpa.org.ar](http://www.typpa.org.ar) para su libre consulta. Esta publicación es una referencia necesariamente parcial de esas sesiones, organizada sobre la base de sus conceptos dominantes.

