

# Adentro - Afuera

Ideas y ejercicios para conectar al  
museo con su entorno

---



## Fundación TyPA - Teoría y Práctica de las Artes

Radicada en Buenos Aires, promueve desde el 2004 la capacitación y la promoción en los campos de la literatura, los museos, el cine de autor y las artes en toda América Latina. Organiza talleres y conferencias, conduce y publica investigaciones, provee asesoramiento y organiza redes de colaboración para apoyar la producción cultural y su circulación por el mundo. En los últimos 10 años, TyPA invitó a expertos de instituciones líderes de todos los continentes a América Latina para enseñar y cotejar experiencias en provecho de más de 500 profesionales de museos. Algunos programas recientes incluyen encuentros sobre arte e inclusión social, gestión creativa, el papel del público, comunicación y mercado y el diseño de experiencias creativas. El Laboratorio TyPA de Gestión en Museos, creado para capacitar una nueva generación de líderes de museos en América Latina, fue iniciado en 2013 y es considerado como uno de los más originales y efectivos institutos de capacitación para profesionales de museos de la región.

[www.typan.org.ar](http://www.typan.org.ar)

# Adentro - Afuera

**Ideas y ejercicios para  
conectar al museo con su  
entorno**

# Introducción

**En los últimos tiempos, los museos están tomando conciencia de la necesidad de cumplir un rol social activo, orientado no solo hacia el pasado –a través de la conservación de objetos y culturas– sino también en el presente y hacia el futuro.** Su preocupación ya no es solamente vincular sus colecciones con públicos interesados, sino también generar conversaciones relevantes y proponer temas en la agenda de interés colectivo. Por eso es que muchos museos han empezado a tomar posición respecto de problemas actuales que atraviesan la vida cotidiana de amplios sectores de la población, como la inclusión, las migraciones, los conflictos sociales. Hablar de problemáticas complejas y contemporáneas es fomentar la convivencia dentro de las instituciones de esos sectores amplios y diversos. Y esto es, en esencia, un valor propio del espacio público.

**Este horizonte nos hace ingresar en una esfera de preguntas que no son sencillas de contestar: ¿es el museo un espacio para el consenso o para el diseño? ¿Qué clase de inclusión social queremos generar? ¿Puede el museo participar en procesos de inclusión que no solo contemplan lo que sucede dentro de sus cuatro paredes? ¿Cómo y con quiénes se realizan? ¿Qué resistencias y tensiones aparecen en esos procesos colectivos? ¿Puede el diseño –entendido en un sentido amplio– ayudar a resolver las cuestiones aquí planteadas?**

El diseño es una herramienta de transformación social. Quizás por efecto de históricas estructuras burocráticas y formas de trabajo difíciles de modificar, muchas instituciones suelen llevar adelante el diseño por separado del contenido, del uso y de la experiencia que se quiere proponer en un espacio determinado. En ocasiones, los profesionales involucrados en un museo trabajan en el diseño de una exhibición, un programa, una sala o un dispositivo disociados y con posterioridad al desarrollo del contenido. Separar estas instancias no solo

produce desentendimientos al interior de los equipos creativos, también puede llevar a desatender nuevos terrenos de acción.

Con estas preguntas en mente y con el desafío de sacar el museo a la calle se realizó la segunda edición de *Caos en el Museo*, un encuentro-taller en el que 160 profesionales de museos, diseñadores, arquitectos, educadores y artistas de todo el mundo se reunieron en Buenos Aires para pensar colaborativamente cómo vincular el museo con su entorno. El encuentro tuvo lugar entre el 16 y el 20 de noviembre de 2016 en el Museo de la Ciudad de Buenos Aires y fue organizado por Fundación TyPA, University of California, Davis, The George Washington University y Central Saint Martins, UAL.

**Las ideas y la experiencia compartida en *Caos en el Museo* guían los capítulos de esta publicación, a través de una serie de preguntas sobre el entorno del museo y el cuestionamiento del rol del museo en ese espacio,** junto con la descripción de herramientas concretas para profundizar la relación que existe entre ambos y algunas claves a considerar al hacer esta transición. Los capítulos 1 y 2 retoman conceptos que se expusieron principalmente en conferencias individuales y en mesas de diálogo. El capítulo 3 está basado en ejercicios sencillos y concretos para empezar a pensar cómo sacar los museos a la calle, propuestos por profesionales de distintas disciplinas. El capítulo 4 recupera los aprendizajes alcanzados a través de la puesta en práctica de una serie de ensayos grupales que se realizaron en el encuentro.

Esperamos que esta lectura despierte inquietudes y nuevas ideas en aquellos lectores que se identifiquen como agentes de transformación de sus instituciones.

**Bienvenidos.**

# Índice

## 1 / En torno al museo

08

### ¿Qué constituye el entorno del museo?

Sentido del lugar / Tejido urbano / Territorio expandido / Urbanismo social / Entornos narrativos / Contexto y contenido

#### 1.1 / Entornos físicos

#### 1.2 / Entornos simbólicos

#### 1.3 / Entornos sociales y comunitarios

## 2 / Espacios de contacto

30

### ¿Cómo activar el espacio público dentro y fuera del museo?

Inclusión social / Consenso y disenso / Relevancia / Participación cívica / Hospitalidad / Activismo político / Complejidad

#### 2.1 / El museo en contacto con la calle

#### 2.2 / La calle en contacto con el museo

#### 2.3 / El museo y la calle en contacto

## 3 / Herramientas para salir a la calle

48

### ¿Por dónde empezar?

Mapeo colectivo / Museos sin paredes / Niveles de vinculación / Caballo de Troya / Museología ubicua / Recorridos lúdicos / Mapas de ideas

#### 3.1 / Conocer mejor el entorno de mi museo

#### 3.2 / Imaginar relaciones con el entorno

#### 3.3 / Observar cómo interactúa el público en el entorno

#### 3.4 / Vincular objetos del museo con mi entorno

#### 3.5 / Sacar las prácticas del museo a la calle

#### 3.6 / Recorrer en clave lúdica mis alrededores

#### 3.7 / Repensar los conceptos que aborda mi museo

## 4 / Un ejercicio colectivo

86

### ¿A qué atenerse?

Desplazamiento consciente / Observación atenta / Conversación genuina / Metáforas de sentido / Ideación rápida / Prototipo / Proceso imperfecto / Equipos de trabajo

## Anexo:

### Caos en el Museo: el encuentro- taller

110

# En torno al museo

## ¿Qué constituye el entorno del museo?

Sentido del lugar / Tejido urbano / Territorio  
expandido / Urbanismo social / Entornos  
narrativos / Contexto y contenido

### 1.1 Entornos físicos

### 1.2 Entornos simbólicos

### 1.3 Entornos sociales y comunitarios

# Introducción

**Los museos constituyen y se emplazan en un espacio público**, que es un espacio regulado: en él hay cosas que se pueden hacer y otras que no, y todos los individuos que vivimos en sociedad sabemos cuáles son los límites que esa *publicidad* impone. Se trata de un saber generalmente aprendido a través del uso, que está implícito y que, por eso, es difícil cuestionar. ¿Qué es entonces un espacio público? El Urban Dictionary lo caracteriza como *“un lugar –en un sentido amplio– en el que todo el mundo puede disfrutar de su coexistencia y representar a su colectividad e interés común sin perder su diversidad”*. Es decir, un espacio para la reunión e igualdad en la diversidad, donde nos sentimos seguros de estar ejerciendo un derecho: el derecho de circular, de permanecer, de reunirnos con otros –conocidos o extraños–.

Las decisiones de un museo (así como las de un gobierno municipal, un hospital o cualquier otra institución) pueden fomentar tanto el encuentro como el desencuentro en el espacio público. En palabras de Américo Castilla, **“el espacio público puede promover trincheras donde cada tribu profundice sus prejuicios o en cambio estimular la proximidad y la construcción de puentes que permitan integrar las diversidades. El vaivén entre extremos depende de azarosos momentos políticos y sus climas sociales”**. Y aquel museo que tenga voluntad de ser parte de esta construcción social tiene, siguiendo a Castilla, *“la oportunidad de mirar a su entorno, a sus transeúntes, con tanta atención como la que les dedica a sus colecciones (...) y puede considerar a ese espacio como plataforma de discusión e intercambio, una nueva ágora de crítica ciudadana”*.

**Si los museos deben relacionarse con el territorio que los circunda, ¿qué incluye el entorno, exactamente?** ¿Son los edificios de la cuadra, otras instituciones del barrio, la plaza de enfrente, la escuela que está a la vuelta? ¿O también es el mendigo que duerme en la plaza, el barrendero, los motoqueros

que estacionan en la vereda y el kiosco de diarios de la puerta? ¿El entorno incluye el modo en que las calles son transitadas hoy?

Son muchas las variables a considerar que tienen efectos sobre la vida de una institución. Proponemos analizar el territorio donde se inscribe un museo desde tres dimensiones: **una dimensión física** –que incluye aspectos geográficos, urbanísticos, arquitectónicos, en la medida en que el museo es un edificio de determinadas características inserto en un entramado urbano–, **una dimensión simbólica** –que incluye la historia del lugar donde está emplazado el museo y el sentido que tiene hoy la institución, en la medida en que un museo es un símbolo que se inscribe en un entramado de sentidos más amplio– y una **dimensión social o comunitaria** –que incluye las conversaciones que los museos entablan con sectores de la sociedad a la que se dirigen o con los que les toca convivir. Estas tres dimensiones se encuentran estrechamente interrelacionadas: trabajar sobre una supone necesariamente modificar a las otras. Conocer las fuerzas que actúan en dichas dimensiones le permitirá al museo entender su entorno y trabajar con él.

# 1.1 / Entornos físicos

**La experiencia de visita a un museo comienza mucho antes de que el visitante ingrese al edificio.** Se inicia precisamente en el momento en que un visitante se dispone a ir al museo, con la experiencia del viaje para llegar allí: si es un transporte público, incidirán las posibilidades de acceso a la zona; si lo hace en auto, las posibilidades de estacionamiento. El arquitecto Philip G. Freelon, quien tuvo a su cargo el diseño de varios edificios destinados a albergar museos en Estados Unidos, lo describió de esta manera:

*En general, los museos son vistos como destinos. Los visitantes hacen planes antes de la visita y tienen expectativas definidas acerca de qué es lo que van a experimentar allí. La experiencia empieza en cuanto se llega a los alrededores de la institución y se ven el edificio y otros elementos del paisaje a la distancia. La secuencia de aproximación varía según cómo sea el entorno del museo. El tejido urbano, las estructuras adyacentes, el paisaje, junto con la circulación peatonal o vehicular son datos importantes para el planeamiento y el diseño de experiencias en los museos de nuestras caóticas ciudades. Los aspectos intangibles de un lugar también tienen un peso importante sobre el diseño de un museo, el sentido de comunidad que pueda haber en torno a la institución (o su ausencia) son elementos esenciales a la hora de planificar un edificio para un museo.*

Proponemos realizar un ejercicio de *zoom out* para definir el área de influencia de los museos y comprender mejor cuál es su *afuera*. Se puede empezar observando el edificio, la fachada, las ventanas y puertas, los carteles exteriores; luego, los alrededores inmediatos: el barrio; y, más allá, la ciudad e incluso el país o la región, avanzando de lo más evidente hacia lo más general.

**Los límites entre el afuera y el adentro son porosos. La fachada de un museo,**

**así como sus accesos o ventanas, ofrecen una oportunidad de comunicar hacia la calle qué es lo que sucede en el interior,** dejar traslucir los contenidos. Tomando el caso del **Museo de la Diáspora Africana**, en Yerba Buena, San Francisco, cuyo proceso de diseño se centró en la necesidad de proyectar la misión del museo hacia la calle, Freelon comenta: **“queríamos hacer algo especial en la entrada, crear una intervención que anunciara que algo fantástico estaba sucediendo adentro.** Buscamos el modo de incorporar la arquitectura con la exhibición que iba a alojar y, trabajando en colaboración con el diseñador gráfico, elegimos un retrato de un chico como elemento central”. La fachada fue construida en vidrio, para que desde la calle se pudiera ver este retrato gigante, que está en el interior y se compone de miles de imágenes más pequeñas, que relatan la historia de la diáspora en escenas individuales. Además, sobre el vidrio de la fachada se ploteó una definición de la palabra “diáspora”, que se lee a medida que el caminante avanza por la vereda. **De este modo, el museo empieza a contar la historia de su exhibición antes de que el visitante ingrese al museo, y estos elementos generan curiosidad e interés en los transeúntes, incluso si no están informados acerca de qué es lo que hay allí dentro.**

Podemos observar otros edificios que se encuentran en las inmediaciones y proyectar posibles relaciones entre ellos y el museo. El **Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana Smithsonian**, cuyo diseño también fue dirigido por Freelon, está ubicado en el **National Mall** de Washington DC, una zona en la que se emplazan muchos otros edificios públicos de imponente arquitectura y que, de algún modo, cuentan la vida y la historia de ese país: se encuentran allí otros museos de historia de Estados Unidos, el Capitolio, la Casa Blanca, los monumentos a Lincoln, a Martin Luther King Jr. y a Jefferson. Dice Freelon al respecto: *“Nuestro museo se ve desde todos esos edificios y desde el museo se ven todos esos edificios. El lugar está además en una esquina donde el National Mall, un espacio de desarrollo ortogonal y rectilíneo, se encuentra con las formas más bucólicas y orgánicas, curvilíneas, de la zona de monumentos de Washington. Nuestro solar es la transición entre estos dos sectores, por eso tomamos esas formas orgánicas y las continuamos en nuestro edificio, pero el edificio es en sí mismo cuadrado, como otros museos que hay en el Mall, como modo de respetar la geometría del lugar”.* El edificio dialoga desde su diseño tanto con la avenida de los grandes museos, como con la zona de monumentos, algo que forma parte de la visión y misión del museo: poner a la historia de los afroamericanos en diálogo con la historia de los

Estados Unidos. Siguiendo a Freelon: *“queríamos que el edificio representara la misión y visión de la institución: el museo se propone contar las difíciles historias de la comunidad, pero no quiere ser solo un museo acerca de las víctimas y los perpetradores, sino también un espacio para la celebración y la resiliencia”*.

Si bien no siempre es posible diseñar un museo desde cero, estos lineamientos pueden servir para evaluar más detenidamente el entorno y determinar con qué aspectos se quiere empezar a interactuar o cómo renovar la vinculación. Una técnica que puede ser útil para realizar esta actividad es el mapeo. **Los museos deben tener en cuenta que a su alrededor no solo hay otras instituciones cívicas, sino también negocios, oficinas, consultorios médicos, y estos también son espacios que pueden pensarse como entorno y formar parte de una estrategia de vinculación.** ¿De qué manera se puede materializar esa estrategia? Puede ser con ventanas o transparencias, como en los casos que comentamos antes, pero también puede ser con acciones más pequeñas, que van desde dejar programas de las exhibiciones en la sala de espera del consultorio cercano, en el kiosco o la escuela, hasta organizar un taller para los chicos que se atienden en el hospital que está a dos cuadras del museo.

**Si observamos más ampliamente, aparece el barrio en que se emplaza el museo, e incluso la ciudad y más allá, el país.** ¿Cómo se relaciona un museo con estos niveles y cómo puede incidir sobre ellos? Andrés Roldán, director del **Parque Explora** –un museo de ciencias situado en Medellín, Colombia–, se refiere al origen de este museo como parte de un plan más importante de transformación social de la ciudad. En el momento en que se habían controlado los problemas derivados del narcotráfico, las autoridades de la ciudad llevaron adelante un plan de **urbanismo social**, disciplina que propone que el planeamiento urbano de una ciudad debe estar guiado a partir de indicadores de necesidades sociales y de calidad de vida de los ciudadanos, y no de criterios de mercado.

Para la construcción del Parque se eligió un solar que linda con la Universidad de Antioquia, con el Jardín Botánico, con un parque de diversiones y con el Morro de Moravia, un barrio de casas muy precarias que se asentaron sobre lo que era el basurero de Medellín y que estaba principalmente poblado por personas que huían de la guerra del narcotráfico en el área rural. La misión del

Parque sería entonces no solo educativa, sino también la de transformar a la sociedad a través de la generación de espacios públicos donde se pudiera generar nuevos diálogos entre diferentes sectores y actores de la ciudad: los estudiantes universitarios, los vecinos de Moravia, y otros sectores sociales que difícilmente coincidirían en otros contextos. Proyectos como este no solamente observaron y se relacionaron con los elementos físicos que ya estaban ahí, sino que además se propusieron modificar esos espacios –y lo lograron.

Pero crear conversaciones entre sectores sociales no es solamente algo que deba limitarse a esa parte de la ciudad de Medellín. Una vez que esto estuvo logrado, en el museo se preguntaron cómo garantizar el acceso a estas conversaciones a quienes no viven allí. La respuesta vino de la mano de la infraestructura disponible: crearon el Exploratorio móvil, un camión-laboratorio que lleva los contenidos del museo a otras localidades y permite ampliar ese diálogo a otras regiones del país.

**En los casos comentados hasta aquí, la tendencia a vincular el adentro y el afuera del museo propicia experiencias de visitas más integradas.** Según Freelon: *“las barreras tradicionales que solían separar la vida cotidiana de la experiencia de visita de un museo se están disolviendo en la medida en que el contenido y el contexto tienden a fusionarse. Esta dinámica crea nuevas posibilidades para los diseñadores que abracen este desafío”*.

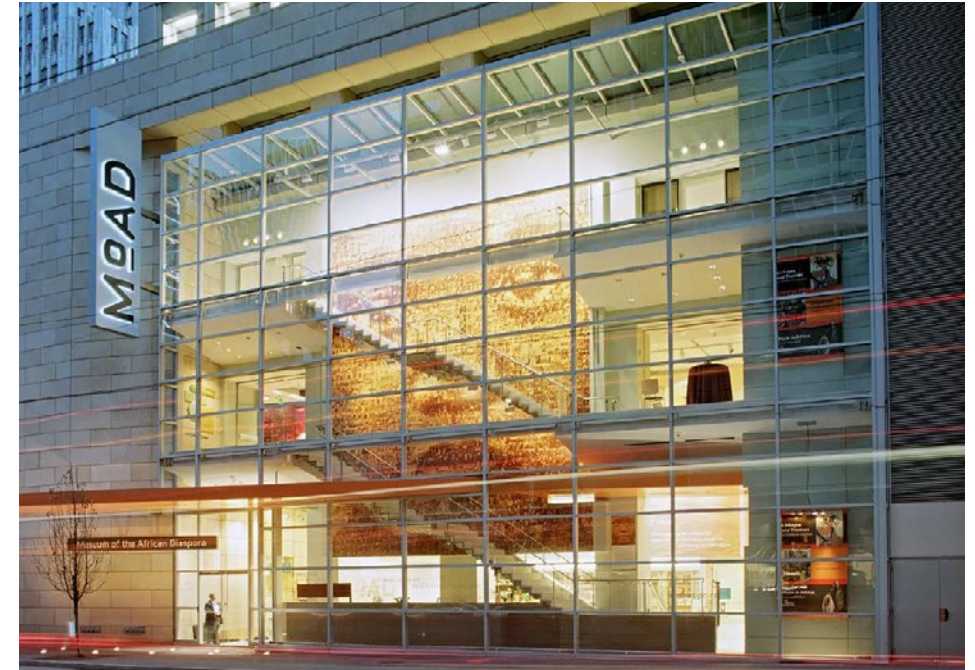


**Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana Smithsonian / National Museum of African American History and Culture, Smithsonian Institution.** Washington, EE.UU.

*“Nuestro museo se ve desde todos esos edificios y desde el museo se ven todos esos edificios”.*



**Museo de la Diáspora Africana / Museum of the African Diaspora.** San Francisco, EE.UU.



*“Queríamos hacer algo especial en la entrada, crear una intervención que anunciara que algo fantástico estaba sucediendo adentro”.*



**Parque Explora.**  
Medellín, Colombia.

Para la construcción del Parque se eligió un solar que linda por un lado con la Universidad de Antioquia, con el Jardín Botánico, con un parque de diversiones y con Moravia, un barrio de casas muy precarias.

La misión del Parque sería entonces no solo educativa, sino también la de transformar a la sociedad a través de la generación de espacios públicos donde se pudieran dar nuevos diálogos entre diferentes sectores.



## 1.2 / Entornos simbólicos

El lugar donde está emplazado un museo o el propio edificio que lo aloja pueden tener diferentes significados, si sucedieron allí determinados acontecimientos históricos, o si el área reviste un valor diferenciado respecto del de otras áreas. Este es un tema de relevancia más evidente a la hora de pensar, por ejemplo, sitios de memoria. Sin embargo, el valor social que se le otorga a los lugares puede incidir directamente en la percepción que el visitante tiene de cualquier institución, para bien o para mal.

**Tricia Austin propone que los museos son –y crean– entornos narrativos: espacios que cuentan historias, transmiten mensajes y valores, configuran relatos.** Pero es importante distinguir entre las narrativas implícitas y explícitas que podemos encontrar en un museo. Las **narrativas explícitas** son todos los discursos efectivamente enunciados: desde lo que cuentan los educadores o los textos del programa, hasta los carteles de la fachada y la señalética. Las **narrativas implícitas** son las que surgen de una lectura inferida o decodificada a partir de un conocimiento previo. Muchos museos tienen, por ejemplo, edificios de arquitectura imponente y esto anuncia de manera implícita que lo que se aloja dentro son obras u objetos importantes.

**La historia del lugar forma parte de las narrativas implícitas de las instituciones.** Un caso emblemático es el del **Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana Smithsonian**. Deborah L. Mack, su Directora Adjunta para Servicios a la Comunidad, recuerda que las comunidades afroamericanas reclamaron durante más de 100 años un lugar en el **National Mall**, el corazón político de EE.UU., hasta que lo consiguieron. Las razones que tenían para solicitar este lugar y no otro son múltiples. Se trata de un lugar donde hace muchos años se ubicó una plantación donde trabajaban esclavos afroamericanos. Además, allí se realizaron importantes manifestaciones de la historia de

Estados Unidos –algunas de las cuales fueron hitos en la historia de la reivindicación de los derechos civiles–. Por último, es un espacio que tiene una importante visibilidad a nivel nacional e internacional. Ubicar el museo ahí abrió la posibilidad de revertir simbólicamente la historia de esclavitud de la comunidad afroamericana, colocando un símbolo de esta comunidad en el centro del poder político del país. El **Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana Smithsonian** se convirtió así en el primer edificio proyectado, realizado y dedicado a la comunidad afroamericana del **National Mall**.

Pero no solamente la historia de un lugar tiene implicancias simbólicas. **Un edificio, a través de su diseño, presenta y representa las ideas y los valores de una institución conjuntamente con los contenidos que explícitamente propone.** Refiriéndose al caso del **Centro por los Derechos Civiles y Humanos**, ubicado en Atlanta, Georgia, EE.UU., Philip G. Freelon sostiene: *“empezamos este trabajo vinculándonos con la comunidad a través de una investigación que buscaba averiguar cómo podíamos dotar a la arquitectura de sentido, de tal modo que el edificio no fuera solamente un lugar donde se alojaran exhibiciones, sino que desde su diseño se contribuyera al mensaje de la institución. De aquí surgió la idea de los brazos entrelazados: un ícono que representa la unión entre personas de distintos orígenes étnicos, historias, edades muy diversos, unión que los hace más fuertes de lo que ellos mismos son como individuos. Queríamos llevar esa idea a la arquitectura”.*

Para lograr que el diseño –tanto del edificio en general como de otros elementos más pequeños y aparentemente menos significativos– sea vehículo de expresión de estos valores e identidades es fundamental que los arquitectos y diseñadores trabajen colaborativamente con quienes piensan el proyecto y con quienes realizan el diseño de las exhibiciones desde el inicio. Como sugiere

Freelon: “Cuando los clientes nos convocan para un trabajo, muchas veces quieren discutir primero las cuestiones arquitectónicas del edificio, y los diseñadores de exhibiciones son contratados mucho después. **Nosotros, por el contrario, queremos traer el aspecto del diseño a la mesa de decisiones mucho antes, de tal modo que el edificio y la exhibición estén integrados de un modo poderoso**”.

Ser conscientes de la coexistencia de múltiples narrativas permite a las instituciones construir sus relatos a partir de la historia y de la simbología del lugar, así como jugar con ellas a favor de los mensajes y valores que la institución quiere transmitir. Es importante para la relación que tienen los museos con su entorno conocer, adentrarse, profundizar, entender estas historias y no darles la espalda. **Reconocer esta identidad no tiene únicamente que ver con su presente, porque esas narrativas están también en el imaginario de las personas que visitan y de las que eligen no visitar el museo.**

**Centro por los Derechos Civiles y Humanos / Center for Civil and Human Rights.** Atlanta, Georgia, EE.UU.

*“De aquí surgió la idea de los brazos entrelazados: un ícono que representa la unión entre personas de distintos orígenes étnicos, historias, edades muy diversos, unión que los hace más fuertes de lo que ellos mismos son como individuos. Queríamos llevar esa idea a la arquitectura”.*





## 1.3/ Entornos sociales y comunitarios

Tanto en el caso del **Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana Smithsonian** como en el del **Parque Explora**, la institución nació **conversando con las comunidades a quienes iba a dedicar sus exhibiciones, mucho antes de pensar en poner la primera piedra**. Son museos que reconocen su fundamento en un entorno social y comunitario.

Antes de que el edificio del **Parque Explora** fuera inaugurado, el equipo de trabajo inició tareas de conocimiento de los habitantes del Morro de Moravia, comunidad contigua al predio del museo. Pronto detectaron que gran parte de sus habitantes eran campesinos y sabían cómo trabajar la tierra. Mientras el gobierno desplegaba un programa de reubicación de viviendas (recordemos que el barrio estaba instalado sobre un basural a cielo abierto, que ahora quedaría despejado), el equipo de **Parque Explora** imaginó junto con los vecinos un nuevo uso para ese basural que resolviera necesidades actuales de la comunidad. Así fue como convirtieron el solar en un lugar de trabajo: formaron una cooperativa dedicada al cultivo de plantas ornamentales que brindó una fuente de ingresos para muchos vecinos. Explica Andrés Roldán: **“podemos crear contenidos que transforman el espacio público con las comunidades, como una manera distinta de apropiación del territorio”**.

Algo similar sucedió con la creación de **Ferrowhite, el museo-taller del Puerto Ingeniero White**, ubicado a pocos kilómetros de la ciudad de Bahía Blanca (Buenos Aires, Argentina). Este museo taller es un lugar donde las cosas, además de ser exhibidas, se fabrican. Y así como se exhiben y fabrican objetos que pertenecen a la historia de la red ferroviaria argentina, también se construye espacio público. Porque –según cuenta Nicolás Testoni, su director– **“el museo es el edificio que le asignaron para abrirlo pero es también algo que sucede constantemente fuera del mismo”**. **Ferrowhite** es un

museo dedicado a la historia de los trabajadores de la red ferroviaria argentina cuyo objetivo es **“ampliar nuestra comprensión del presente y por tanto nuestra perspectiva del futuro. Pero ese saber se forma no solamente con las herramientas y objetos que forman parte del patrimonio del museo, sino también y por sobre todas las cosas, con el saber de los trabajadores del taller de mantenimiento General San Martín –edificio en el que hoy tiene lugar el museo- y de vecinos del lugar, que vieron surgir, desarrollarse y desaparecer esa red ferroviaria”**.

**Los contenidos de Ferrowhite no son generados por los trabajadores del museo con base en los conocimientos provistos por los ferroviarios, sino con ellos involucrados en ese proceso creativo y enunciativo**. No se trata de generar una *experiencia de usuario* con base en lo que los trabajadores del museo se imaginan que será su visitante sino de generar una experiencia conjunta de trabajadores del museo y trabajadores ferroviarios y vecinos, lo que es mucho más difícil y también efectivo.

Ese trabajo conjunto supone una apropiación por parte de la comunidad del propio museo: según Testoni, los trabajadores del museo **“comenzamos haciendo entrevistas bajo los protocolos de la historia oral y terminamos comprometidos con nuestros entrevistados en la producción de muestras, visitas escolares, videos, artefactos y fiestas de carnaval que no solo dan cuenta del pasado de una comunidad sino que de algún modo intentan incidir sobre su presente”**. Esta incidencia sobre el presente puede convertirse en la gestión de reclamos conjuntos, de intercambio de recetas o plantines, de valoración de la historia y de creación de lazos de solidaridad entre los vecinos, lo que **“aunque dicho así suene ingenuo y desmesurado, nos ayuda a hacer una sociedad un poquito menos injusta”**.

Ambas instituciones iniciaron sus proyectos conversando (con los habitantes de Moravia y con los ferroviarios), tratando de entender sus historias pero también preguntándoles qué sería para ellos un museo, cómo se sentirían representados por la institución. Este no fue solamente el punto de partida sino que es un método continuo de trabajo. **Así es como los museos trazan conversaciones**. Se podría pensar que esto es algo aplicable solamente para los museos comunitarios, pero no es así: algo que distingue a **Explora** de **Ferrowhite** es que este museo no trabaja con la historia de la comunidad a la

que se dirige, sino que trabaja con contenidos universales (la ciencia), y encontró sin embargo la manera de entablar conversaciones y aplicar parte de sus contenidos al trabajo concreto sobre el territorio, con el fin de resolver una necesidad comunitaria.

**Estas experiencias redundan no solamente en la posibilidad de abrir los museos a sus comunidades, sino también de generar nuevos espacios públicos de participación y pertenencia ciudadana,** que inician con sus comunidades pero que se transforman en ese intercambio y finalmente abren las puertas a otros sectores de la sociedad. Como sostiene Roldán: *“tenemos que hacer que el espacio público sea literalmente público, un espacio democrático, en el que no solo nos dejen protestar juntos; debe ser también un espacio donde nos dejen operar las transformaciones necesarias en función de los intereses de las comunidades, de sus motivaciones, de sus sueños, porque es el lugar donde vivimos y del que somos parte. Los contenidos y las conversaciones que hace el museo con sus comunidades pueden ser el sustrato de la transformación del espacio público. Si las instituciones abren los oídos y generan las situaciones creativas para empoderar a los ciudadanos para transformar el territorio, esas transformaciones van a cobrar un sentido profundo en cómo habitamos el espacio porque además vamos a saber que es literalmente un espacio público creado por el público mismo”.*

**Ferrowhite museo-taller.**  
Ingeniero White, Pcia. de Buenos Aires, Argentina.

Ferrowhite es un museo dedicado a la historia de los trabajadores de la red ferroviaria argentina cuyo objetivo es *“ampliar nuestra comprensión del presente y por tanto nuestra perspectiva del futuro. Pero ese saber se forma no solamente con las herramientas y objetos que forman parte del patrimonio del museo, sino también y por sobre todas las cosas, con el saber de los trabajadores del taller de mantenimiento General San Martín –edificio en el que hoy tiene lugar el museo- y de vecinos del lugar, que vieron surgir, desarrollarse y desaparecer esa red ferroviaria”.*



Conocer el entorno es un ejercicio de percepción que requiere de paciencia, continuidad y atención. La tarea de observar y escuchar a otros agentes, entender cuáles son las instituciones que están próximas y cómo funcionan, qué generan en los habitantes y transeúntes, lleva tiempo. Pero a medida que se comprende la complejidad de ese entorno, que contiene infinitas variables y posibilidades de acción, aparece la necesidad de seleccionar algunos elementos sobre los que se va a trabajar para generar o reformular esa conexión entre el museo y el entorno. No se puede vincular todo con todo.

## Se mencionan en este capítulo:

**Philip G. Freelon**  
Perkins + Will. EE.UU.:  
[www.perkinswill.com](http://www.perkinswill.com)

-  
Museo de la Diáspora Africana /  
*Museum of the African Diaspora*.  
San Francisco, EE.UU.:  
[www.moadsf.org](http://www.moadsf.org)

-  
Centro por los Derechos Civiles y  
Humanos / *Center for Civil and  
Human Rights*.  
Atlanta, Georgia, EE.UU.:  
[www.civilandhumanrights.org](http://www.civilandhumanrights.org)

**Deborah L. Mack**  
Museo Nacional de Historia y  
Cultura Afroamericana Smithsonian  
/ *National Museum of African  
American History and Culture*,  
*Smithsonian Institution*.  
Washington, EE.UU.:  
[www.nmaahc.si.edu](http://www.nmaahc.si.edu)

**Andrés Roldán**  
Parque Explora. Medellín, Colombia:  
[www.parqueexplora.org](http://www.parqueexplora.org)

**Nicolás Testoni**  
Ferrowhite museo-taller.  
Ingeniero White, Pcia. de Buenos  
Aires, Argentina:  
[www.ferrowhite.bahiablanca.gov.ar](http://www.ferrowhite.bahiablanca.gov.ar)

**Tricia Austin**  
Maestría en Entornos Narrativos /  
*MA Narrative Environments*,  
*Central Saint Martins, UAL*.  
Londres, Inglaterra:  
[www.arts.ac.uk/csm/courses/post-graduate/ma-narrative-environments](http://www.arts.ac.uk/csm/courses/post-graduate/ma-narrative-environments)

Las ideas de este capítulo están  
inspiradas en las siguientes  
sesiones de Caos en el Museo

**Espacio público: ágora crítica del  
siglo XXI** / Deborah Mack, Helen  
Marriage, Nicolás Testoni, Américo  
Castilla (moderador)

**Espacios públicos para la  
apropiación de las ciencias**  
Andrés Roldán

**El sentido del espacio**  
Philip G. Freelon

**Diseño en diálogo. Los espacios de  
la interacción** / Andrés Roldán,  
Estudio a77, The Decorators, Enrique  
Longinotti (moderador)

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

# Espacios de contacto

**¿Cómo activar el espacio público dentro y fuera del museo?**

Inclusión social / Consenso y disenso  
/Relevancia / Participación cívica /  
Hospitalidad / Activismo político/  
Complejidad

**2.1 / El museo en contacto con la calle**

**2.2 / La calle en contacto con el museo**

**2.3 / El museo y la calle en contacto**



# Introducción

**El espacio público es ese ámbito donde permanentemente se producen encuentros de personas desconocidas entre sí.** Dicho encuentro sucede pacíficamente bajo el supuesto de que es un encuentro seguro: si todos respetamos **las reglas de uso de ese espacio**, nada malo le sucederá a nadie. Fenómenos actuales como la inseguridad o el terrorismo amenazan con alterar ese acuerdo que permite a los individuos salir al mundo todos los días para hacer sus tareas cotidianas. Proteger el espacio público como espacio pacífico de encuentro es tarea de muchas instituciones, no solamente de las fuerzas de seguridad.

Los museos, como parte de un entramado más amplio de instituciones cívicas que trabajan por el bien público, tienen la tarea de promover espacios de uso común donde las personas puedan sentirse cómodas, no solamente en el sentido de que no les vaya a pasar nada malo, sino también en el sentido de que están en un lugar que las incluye y las interpela.

Sin embargo, en muchas ocasiones los visitantes perciben barreras –a veces explícitas, otras veces implícitas– que les impiden ingresar o sentirse a gusto en un museo. Llegar a públicos cada día más amplios supone un esfuerzo intelectual, cultural y sensible de cada institución para entender qué es lo que hace a las personas sentirse invitadas a ingresar a estos espacios y por qué querrían hacerlo. Un museo puede producir una exhibición y simplemente abrir sus puertas, a la espera de que alguien entre a verla. Pero además tiene a su alcance la posibilidad de generar situaciones que permitan enriquecer el uso que sus visitantes hagan de sus instalaciones.

Una cuota de caos es necesaria para inspirar nuevas formas de usar o habitar un espacio: la disrupción nos permite cuestionar lo que está e imaginar que algo nuevo puede suceder. **Si bien la transformación producida sobre un paisaje**

**familiar puede ser efímera, la modificación operada sobre la percepción del público de la experiencia deja un legado permanente:** la posibilidad de pensar nuevas maneras de ocupar y usar colectivamente los espacios públicos. Esta es la motivación del trabajo de Helen Marriage, directora artística de Artichoke, un colectivo de arte que produce eventos artísticos de gran escala con el objetivo de generar un impacto tal que produzca una alteración en el modo en que se percibe el entorno. Uno de sus espectáculos más significativos fue **El elefante del Sultán**, un teatro de marionetas gigantes que paralizó el centro de Londres poco después del atentado terrorista de julio de 2005. Para que les permitieran suspender durante varias horas las actividades normales de la ciudad fueron necesarios siete años de gestiones burocráticas. ¿Por qué les resultaba a las autoridades de Londres tan natural suspender el uso normal de estas áreas en ocasiones como ceremonias políticas, aniversarios reales, la victoria en una guerra o en un partido de fútbol – eventos considerados “de relevancia nacional”– y no era posible hacerlo con un evento que tuviera en cambio que ver con el disfrute, la magia y la maravilla? El encuentro demostró que, aun en un contexto tenso por los acontecimientos recientes, en el que la gente rehuía las masas y los espacios públicos, alrededor de un millón de personas apreciaron la obra en un encuentro festivo que ayudó a distender el clima social. Era la primera vez que la ciudad se empleaba de ese modo: como un espacio para un uso artístico que permitiera expresar cosas que son imposibles de expresar de otros modos.

**En este capítulo veremos estrategias innovadoras que, como este elefante, logran activar el espacio público dentro y fuera de las instituciones.** Buscaremos estrategias para sacar los museos a la calle, ocupando con su visión nuevos terrenos públicos. Buscaremos abrir las puertas del museo para pensar cómo es que las instituciones logran (o no) invitar a nuevos públicos, preguntándonos qué es ser un espacio inclusivo. Abordaremos el desafío de los museos actuales de mantenerse al día respecto de los problemas del mundo actual, buscando modos de ser permeables a las nuevas conversaciones y demandas que surgen día a día fuera de sus paredes.

El elefante del Sultán, 2005 /  
*The Sultan's Elephant*. Artichoke.  
Londres, Reino Unido.

El encuentro demostró que, aun en un contexto tenso por los acontecimientos recientes, en el que la gente rehuía las masas y los espacios públicos, alrededor de un millón de personas apreciaron la obra en un encuentro festivo que ayudó a distender el clima social.



## 2.1 / El museo en contacto con la calle

**En el caso de muchos museos, el espacio público exterior está garantizado: están rodeados por un parque o tienen una amplia vereda; pero, como advierte Andrés Roldán, no es suficiente “tener un buen pasto para decir que garantizamos relaciones”.** La existencia de un lugar donde se puede ejercer el derecho de reunión no convierte a los transeúntes en un colectivo organizado: no alcanza con que existan la **Plaza de Mayo** o el **National Mall** para que haya manifestaciones de la voluntad popular.

**El espacio público ofrece posibilidades latentes de encuentro entre extraños. Cuando una institución de bien público hace las intervenciones apropiadas, el potencial del espacio público se incrementa en tanto puede ser, más que un espacio de disenso, un espacio de pertenencia y de generación de nuevos lazos sociales.** La pregunta que se plantea a los museos, entonces, es cómo generar contenido para ese espacio público y lograr que este funcione no solo como un espacio para el disenso sino también para el encuentro. ¿Qué narrativa puede generar el museo que le dé una razón al espacio público para ser convocante?

Los contenidos pueden ser –literalmente– los objetos o las colecciones que en sí mismos cargan con narrativas que, expuestas a contextos nuevos, como la calle, rápidamente se multiplican. Pero, además, la experiencia que se da en el interior de un museo puede replicarse afuera. Si puertas adentro los museos generalmente se proponen crear situaciones que incentiven a mirar el mundo desde otro lugar, sacar el museo a la calle implicaría también sacar ese ejercicio de extrañamiento, de cuestionamiento del sentido y los usos de lo que nos rodea. Cuando **Parque Explora** se hizo esta pregunta, se detectó que el modo más indicado de realizar intervenciones en la explanada exterior del museo era crear una serie de juegos que permitieran experimentar a través de una dimensión lúdica. Andrés Roldán sostiene que, de este modo, **“se produce un público**

**que empieza a hacer un uso del espacio en busca permanente de nuevas conversaciones, sabiendo que ahí ocurren cosas distintas, que aquí es donde se habla de tales temas”.**

Sin embargo, el espacio exterior y público no siempre está garantizado. Muchas grandes ciudades corren hoy el peligro de perder progresivamente sus espacios públicos. Las presiones del mercado inmobiliario, la privatización de predios verdes o libres junto con otras políticas estatales, han llevado a que haya menos posibilidades de acción en ellos. Intervenir efímeramente los espacios públicos es hoy un modo de ocupación de espacios que, de no ser reclamados, pueden rápidamente perder su condición. Esto se torna especialmente importante en aquellas ciudades que están sufriendo procesos de privatización de espacios, como sugiere Carolina Caicedo –quien, junto a los demás integrantes de The Decorators, genera intervenciones efímeras en espacios públicos–: **“Londres se está desarrollando muy rápido: los espacios públicos se sienten públicos pero en muchos casos son en realidad propiedad de una compañía y tienen sus reglas”.**



## 2.2 / La calle en contacto con el museo

Así como sacar el museo a la calle permite que algunas de las cosas que los museos hacen dentro de sus paredes sucedan también fuera de él, ese acto de exteriorización trae como contrapartida un proceso inverso: **lo que sucede afuera puede empezar a afectar lo que pasa adentro.**

Quizás la consecuencia más evidente es que muy probablemente esas personas que han sido interpeladas *afuera* estén interesadas en seguir realizando esa experiencia dentro del museo. En el museo, las reglas son otras y las barreras pueden aparecer en cualquier momento de la trayectoria: sea porque el lenguaje empleado es demasiado técnico, o porque se los recibe con guardias de seguridad (lo que presupone que ellos podrían representar un peligro), o porque las instalaciones del museo no contemplan determinadas necesidades (dispositivos de accesibilidad para personas con capacidades diferentes, o para quienes hablan una lengua no oficial, etc.). **Cuando un visitante se siente excluido, es muy difícil recuperarlo**, especialmente si se trata de personas que han tenido experiencias de exclusión social previas. Sentirse excluido es una experiencia profundamente humillante e injusta y que daña el tejido social de manera permanente.

**Muchos de los museos actuales tienen en el centro de sus preocupaciones las políticas de inclusión.** Dichas políticas deben verse representadas en acciones concretas y estar dirigidas no solamente a quienes ya son visitantes frecuentes, sino también a satisfacer las necesidades de los visitantes potenciales y pueden pensarse tanto para el interior del museo como hacia afuera. **Muchos museos han fomentado el uso de sus espacios exteriores (parques, escalinatas, explanadas de acceso) como espacios de reunión o para actividades no necesariamente vinculadas al museo o a sus contenidos.** Otras instituciones, especialmente aquellas que están ubicadas en zonas de climas extremos,

**habilitan espacios dentro de las instituciones como lugares de uso múltiple (lobby, café, baños públicos, asientos) para quienes no necesariamente van a visitar el museo.** A través de estas medidas, los museos están indicándoles a los transeúntes, incluso a esos que no son público de museos, que esa institución está pensando también en ellos. Este puede ser el inicio de una nueva conversación entre la institución y esa persona que se siente bienvenida, alojada. El museo debe encontrar en esos usuarios utilitarios de sus instalaciones (aquellos que solo entran para usar el baño) una oportunidad. Es solo cuestión de saber cómo invitarlo a dar ese paso que lo hace cruzar la puerta física y simbólica que separa el adentro del afuera.

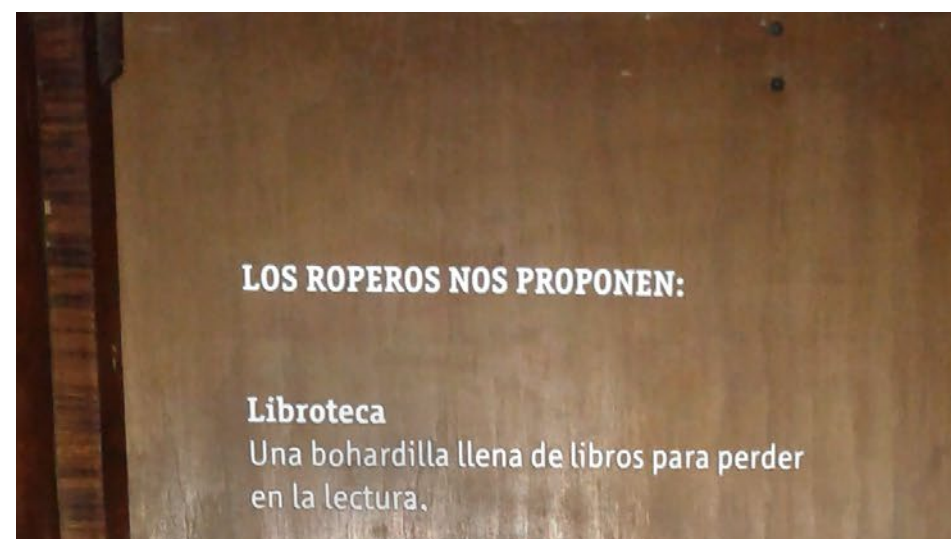
**Si no podemos colgar un cartel que diga “sí, entrá, nos referimos a vos”, ¿de qué otras maneras les hacemos saber a las personas que son bienvenidas?** A todos nos gusta y nos da seguridad, donde sea que estemos, sentirnos como en nuestra casa. Si en un edificio desconocido se logra entender rápida y fácilmente cómo hay que moverse, dónde están las cosas; si el espacio está pensado para circular sin pedir indicaciones ni permisos, entonces las personas se sienten invitadas. Nigel Briggs –diseñador de exhibiciones del **Museo Nacional de Historia Estadounidense Smithsonian**– reflexiona sobre una estadía en un hospital público que está diseñado de manera tal que resulta fácil de entender, donde orientarse es tan simple como identificar los lugares de consulta, de descanso, de compras. En él, las personas se sienten bienvenidas y en casa y esto puede influir positivamente incluso en la experiencia dolorosa de estar en el hospital acompañando a un familiar enfermo. **Cuando un edificio público tiene una distribución comprensible se produce un efecto democrático, hospitalario en el sentido más profundo de la palabra, y en este punto el diseño puede convertir una experiencia desafiante, estresante o dolorosa en una experiencia más amable.**

En ocasiones, los museos deben acomodarse en edificios ya construidos que no se adecuan a las premisas de una *casa de muchos*. Este fue el punto de partida de Daniela Gómez y su equipo de la Subsecretaría de Innovaciones Culturales del Ministerio de Innovación y Cultura del Gobierno de la Provincia de Santa Fe cuando debieron convertir un antiguo hotel ubicado en un emblemático edificio de la ciudad de Rosario en la **Plataforma Lavardén**, un espacio recreativo. ¿Cómo convertir este espacio pensado para un uso privado –consistente en pasillos y habitaciones cerradas– en un lugar que propicie el uso

público, sin desconocer la historia del edificio? Reemplazando las puertas de las habitaciones por roperos que invitan a curiosear y apelan a la imaginación. Este espacio establece desde la propuesta inicial una complicidad con el visitante que no está basada en un saber erudito sino en un atributo común: la curiosidad. Dentro de cada habitación-ropero se recrean escenas propias del imaginario colectivo argentino: un mundo de libros, un club de barrio típico de los años 50, un living familiar, un camarín de teatro, una calesita-caja de música, un gran colchón donde las almohadas cantan y susurran cuentos, un gran rompecabezas, escenas que nos invitan a traspasar el umbral, habitarlas e interactuar con otros jugando. Para usar este espacio el visitante no necesita poseer un saber previo o específico, sino solamente saberes populares y comunes. **El hecho de tratarse de un espacio público pensado a partir de saberes que son también públicos explica gran parte de su éxito.**

**Plataforma Lavardén.**  
Rosario, Santa Fe, Argentina.

Este espacio establece desde el vamos una complicidad con el visitante que no está basada en un saber erudito sino en un atributo común: la curiosidad.



## 2.3 / El museo y la calle en contacto

En el momento de su creación, los museos tuvieron mandatos muy distintos a los actuales. ¿Quién iba a imaginar, allá por el Renacimiento, que esas instituciones, creadas originalmente para conservar obras valiosas, hoy iban a estar llamadas a cumplir con una responsabilidad social? Los museos responden cada vez más a diversas demandas externas. Y estas demandas van cambiando y actualizándose, conforme cambia el mundo. ¿Cómo hacer para que los museos se mantengan al día con los temas que el mundo va proponiendo? ¿Cómo hacer para no darles la espalda a las problemáticas que viven la sociedad y cada uno de los visitantes?

Los museos hoy tienden a pensar su programación en relación con algunos problemas de actualidad mundial. **¿Debe ser el museo un espacio donde se puedan retomar discusiones que se dan en otras esferas de la vida cotidiana? ¿Es posible o deseable presentar todos los puntos de vista sobre un tema? ¿De verdad queremos incluir a todos? ¿Es posible pensar al museo como un espacio políticamente incorrecto?**

Las migraciones forzadas, las guerras, los desastres ecológicos, la desigualdad, las crisis económicas, el resurgimiento del racismo ponen en evidencia una grieta en el sistema educativo y cultural vigente, y los museos no escapan a esta crisis. Vera y Ruedi Baur sostienen que *“hay que pensar en nuevos modelos de instituciones puesto que las actuales han demostrado no servir al propósito del acrecentamiento del bienestar de la personas”*. David Anderson, director del **Museo Nacional de Gales**, coincide y agrega: el actual modelo que muchos museos tienen es un modelo caduco que durante los últimos cien años mantuvo su foco de atención en los medios (las colecciones y el edificio) antes que en los fines (la sociedad), realizando sus actividades mayormente dentro de las seguras paredes que lo separan del peligro exterior y atendiendo

principalmente a un público selecto y excluyendo a grandes sectores de la sociedad. Este modelo, nacido para conservar patrimonio, adolece de una perspectiva social y ya no puede responder a las necesidades de los públicos actuales. Según él, *“es difícil no creer que la razón por la que todavía se insiste en la aplicación de este modelo es esencialmente ideológica, puesto que no resiste un mínimo análisis racional de cómo funcionan las cosas hoy. Esencialmente, seguimos con un modelo utópico en el que los objetos son atemporales, la conducta humana dentro del museo es controlada y las reglas de comportamiento no deben ser cuestionadas”*. Así es como a los museos tradicionales actuales les resulta muy difícil hacerse eco de las nuevas problemáticas. Esta posición puede resultar muy cómoda, puesto que estar separados del mundo real, violento y lleno de injusticias, los protege de muchos problemas. Pero si se desea que los museos vuelvan a ser instituciones relevantes de la sociedad contemporánea, es preciso salir de esa zona de confort y arriesgarse a mirar qué cosas están pasando en el mundo.

Es preciso, según Anderson, volver a pensar cuál es la misma definición de “museo”: ***“quizás en efecto los museos no son particularmente el edificio, ni la colección, ni el archivo o la exhibición que pueda producir, sino una manera de pensar y una manera de actuar, el lugar para el debate de todos los temas que le importan a la sociedad, donde sea que tengan lugar. Y quizás nuestra tarea sea la educación del deseo, la estimulación de un deseo de mejorar la calidad de nuestras vidas y de nuestra cultura. A medida que avanzamos en este oscuro siglo XXI deberíamos dejar de buscar solo verdades abstractas y empezar a buscar significados más relevantes y justicia social y tratar de imaginar cómo serán los museos que se hagan cargo de esas búsquedas”***.

Si entendemos a los museos como actores sociales –es decir, como constructores de sentido dentro de una sociedad– entonces deben actuar en la escena social contemporánea: deben dirigirse a donde están las preguntas de la actualidad. Una vía posible es poner sus colecciones y sus saberes a disposición de estas discusiones, desde los enfoques que resulten pertinentes: un museo de ciencias no abordará la pobreza desde la misma perspectiva que un museo de arte contemporáneo, pero ambos pueden ocuparse de ella. Se hace cada día más difícil pensar en la posibilidad de que un museo se refiera a estos temas sin tomar una posición institucional respecto de ellos. Sigue Anderson: ***“hace diez años empecé a mirar estos temas a través de la lente de los derechos”***

*humanos y culturales y ahora lo estoy viendo desde la perspectiva de la participación cívica, que conduce directamente hacia la militancia y el activismo político. Yo ya no creo que sea ético decir que los museos puedan ser espacios neutrales y, si bien tengo muy claro que este es un camino de ida, pienso que ya hemos pasado demasiado tiempo guareciéndonos en nuestras torres de marfil”.*

Pero ¿cómo puede un museo expresar disenso abiertamente, ocuparse de los temas actuales y, después de todo, mantenerse vivo? Según Nicolás Testoni es importante, **“a la hora de expresar disenso, apelar a cierta capacidad de ingenio o de humor y no expresar el disenso en el vacío. En todo caso, lo que se expresa en el disenso es una demanda que instituciones como los museos intentan articular, expresar, dar visibilidad”**. Pensar temas difíciles con poca solemnidad y mucho humor permite al equipo de **Ferrowwhite** hacer metáforas de lenguaje accesible y muy universal, que convocan a públicos amplios a sostener discusiones y a hacerlo trabajando comunitariamente: restaurando herramientas, organizando celebraciones populares, instalando obras efímeras en el agua, o cocinando en el museo.

Aparecen más preguntas incómodas. **¿Es posible responder a la vez a la demanda de ser inclusivos y de tomar posición? Dado que tomar posición siempre implica resignar algo, ¿es aceptable que los museos elijan no incluir a algún sector?** Una primera respuesta puede venir de la idea misma de tensión. Américo Castilla sostiene que *“en el arte, si un cuadro no genera tensión, no hay ningún problema a resolver. Lo interesante de un cuadro es cuando hay un problema a resolver. La tensión es un componente necesario. Sin tensión tampoco aparece la forma que deseamos para las ideas que proponemos. Los museos tienen un gran potencial de visión, de generar conciencia y promover sentido, por lo tanto no me amedrenta la tensión. Es más, hay exposiciones donde los curadores provocan la tensión, porque es en la tensión donde el espectador encuentra los interrogantes que más interpelan su propia dificultad”*.

Otra respuesta puede estar vinculada a la aceptación de la complejidad. Elaine Heumann Gurian propone que lo mejor que un museo puede hacer es complejizar todo lo posible su perspectiva de modo de poder dar cabal respuesta a los posibles cuestionamientos a sus enunciados. **“Yo creo que no**

**deberíamos sintetizar más, creo que muchas cosas pueden ser ciertas al mismo tiempo, que los museos pueden albergar objetos de fe y al mismo tiempo ser racionales. Me parece que los lugares comunes, esas expresiones breves e hiper sintéticas que abundan en los medios masivos de comunicación, están haciendo estragos en el mundo, y que esa simplificación reduccionista con que los medios están educando a las masas debe ser combatida por los museos, que tienen la tarea de permitirnos apreciar multiplicidad de respuestas a las preguntas del mundo”**.

Salir a la calle a enriquecer el espacio público, hacer ingresar nuevos visitantes y nuevos temas o discusiones a los museos para mantenerse vivos en la sociedad actual es un mismo y único movimiento. Existe una gama amplia de posibilidades que permiten a los museos abrirse a nuevos públicos y mantener un rol activo en las discusiones sociales actuales. Dependerá de la voluntad de las organizaciones encontrar el modo de actualizarse permanentemente como instituciones relevantes en su medio y con vocación hospitalaria.

## Se mencionan en este capítulo:

### Andrés Roldán

Parque Explora. Medellín, Colombia:  
[www.parqueexplora.org](http://www.parqueexplora.org)

### Helen Marriage

Artichoke. Londres, Reino Unido:  
[www.artichoke.uk.com](http://www.artichoke.uk.com)

### Xavier Llarch Font y Carolina Caicedo

The Decorators. Londres, Reino Unido:  
[www.the-decorators.net](http://www.the-decorators.net)

### Elaine Heumann Gurian

The Museum Group. Estados Unidos:  
[www.egurian.com](http://www.egurian.com)

### Daniela Gómez

Ministerio de Innovación y Cultura del  
Gobierno de la Provincia de Santa Fe.  
Santa Fe, Argentina:  
[www.santafe.gov.ar/cultura/index.htm](http://www.santafe.gov.ar/cultura/index.htm)

Plataforma Lavardén. Rosario, Santa  
Fe, Argentina:  
[www.plataformalavarden.gob.ar](http://www.plataformalavarden.gob.ar)

### Vera y Ruedi Baur

Studio Intégral Baur. París / Zurich:  
[www.irb-paris.eu](http://www.irb-paris.eu)

### David Anderson

Museo Nacional de Gales /  
*National Museum of Wales*. Gales,  
Reino Unido: [www.museum.wales](http://www.museum.wales)

### Nicolás Testoni

Ferrowhite museo-taller. Ingeniero  
White, Pcia. de Buenos Aires,  
Argentina:  
[www.ferrowhite.bahiablanca.gov.ar](http://www.ferrowhite.bahiablanca.gov.ar)

### Nigel Briggs

Museo Nacional de Historia Esta-  
dounidense Smithsonian /  
*National Museum of American  
History, Smithsonian Institution*.  
Washington DC, EE.UU.:  
[www.americanhistory.si.edu](http://www.americanhistory.si.edu)

Las ideas de este capítulo están  
inspiradas en las siguientes  
sesiones de Caos en el Museo

Espacio público: *ágora crítica del  
siglo XXI* / Deborah Mack, Helen  
Marriage, Nicolás Testoni, Américo  
Castilla (moderador)

Diseño en diálogo. *Los espacios de  
la interacción* / Andrés Roldán,  
Estudio a77, The Decorators, Enrique  
Longinotti (moderador)

Caos en escena / Presentaciones de  
Vera y Ruedi Baur, Daniela Gómez,  
Nicolás Testoni y Nigel Briggs

Yendo más allá de las paredes:  
*diseñando un museo para la inclu-  
sión* / Américo Castilla, David  
Anderson, Elaine Heumann Gurian,  
James Volkert (moderador)

Podés encontrar el registro en:  
[www.youtube.com/user/FundacionTyPA](http://www.youtube.com/user/FundacionTyPA)



# Herramientas para salir a la calle

## ¿Por dónde empezar?

Mapeo colectivo / Museos sin paredes /  
Niveles de vinculación / Caballo de Troya/  
Museología ubicua / Recorridos lúdicos /  
Mapas de ideas

- 3.1 / Conocer mejor el entorno de mi museo
- 3.2 / Imaginar relaciones con el entorno
- 3.3 / Observar cómo interactúa el público en el entorno
- 3.4 / Vincular objetos del museo con mi entorno
- 3.5 / Sacar las prácticas del museo a la calle
- 3.6 / Recorrer en clave lúdica mis alrededores
- 3.7 / Repensar los conceptos que aborda mi museo

# Introducción

La modificación de ciertos hábitos valorados como fundamentales en una organización humana requiere concentrarse en la acción (son las prácticas las que transforman), en el tiempo (sostener esas acciones por períodos prolongados) y en la creatividad, tanto en su aspecto artístico (en el sentido de tener una idea novedosa, original) como en su aspecto de diseño (cómo resolver un problema). La relación de un museo con su entorno, así como los modos de trabajo internos, son muchas veces procedimientos adoptados que chocan con las nuevas necesidades. ¿Cómo es que han sobrevivido? Mera inercia o ausencia de espacios de reflexión, lo cierto es que no es tarea sencilla desaprender la manera en que las personas actúan en espacios reglados. El camino de desarmar estas estructuras y dinámicas instaladas introduce siempre un poco de anarquía, momentos de caos en el museo.

Hasta aquí se han desplegado una serie de ideas y discusiones sobre la vinculación entre las instituciones y el espacio público que apuntan a entender el entorno y modificar nuestro rol dentro de ese ecosistema específico. **Este capítulo invita a la acción:** propondremos un abanico de herramientas para llevar adelante una modificación concreta en esa relación con el objetivo de que el lector pueda experimentar con ellas en su propio espacio de trabajo y con el acompañamiento de colegas y/o su equipo.

Estos ejercicios están basados en los **talleres de herramientas** que se realizaron en Caos en el Museo y en las metodologías de trabajo propuestas por profesionales que mencionamos en cada caso.

| QUIERO ...  | VOY A HACER UN EJERCICIO DE ... | INSPIRADO EN EL TRABAJO DE ...                 |
|---|---------------------------------|--|
| <b>3.1 / Conocer mejor el entorno de mi museo</b>                   | Mapeo colectivo                 | Iconoclasistas                                 |
| <b>3.2/ Imaginar relaciones con el entorno</b>                      | Cubo transparente               | Ferrowhite museo-taller                        |
| <b>3.3/ Conocer cómo interactúa el público en el entorno</b>        | Niveles de vinculación          | Tricia Austin y Timothy McNeil + Jim Broughton |
| <b>3.4 / Vincular objetos del museo con mi entorno</b>              | Caballo de Troya                | The Decorators                                 |
| <b>3.5 / Sacar las prácticas del museo a la calle</b>               | Museología ubicua               | Clare Brown y Michael Burns                    |
| <b>3.6/ Recorrer de forma lúdica mis alrededores</b>                | Museo vivo                      | La Casona de Humahuaca                         |
| <b>3.7/ Repensar las categorías y conceptos que aborda mi museo</b> | Mapas de ideas                  | Maria Eugenia Salcedo + Iconoclasistas         |

# 3.1 / Conocer mejor el entorno de mi museo. Ejercicio: mapeo colectivo

El mapeo colectivo es una acción realizada colaborativamente con entidades sociales y comunitarias que consiste en la producción de mapas que condensan distintos tipos de saberes sobre un territorio determinado. La herramienta implica proponer a una serie de personas que realicen un mapa de un recorrido o usos habituales de la zona a mapear y que identifiquen las prácticas, espacios y experiencias que conforman el patrimonio comunitario de dicho territorio. Se espera que allí los cartógrafos indiquen cuáles son los lugares que forman parte de su imaginario (lo que les gusta y lo que no les gusta), que le dan sentido a un paisaje urbano, que preservan la memoria histórica o son un símbolo en la comunidad en la cual se insertan.

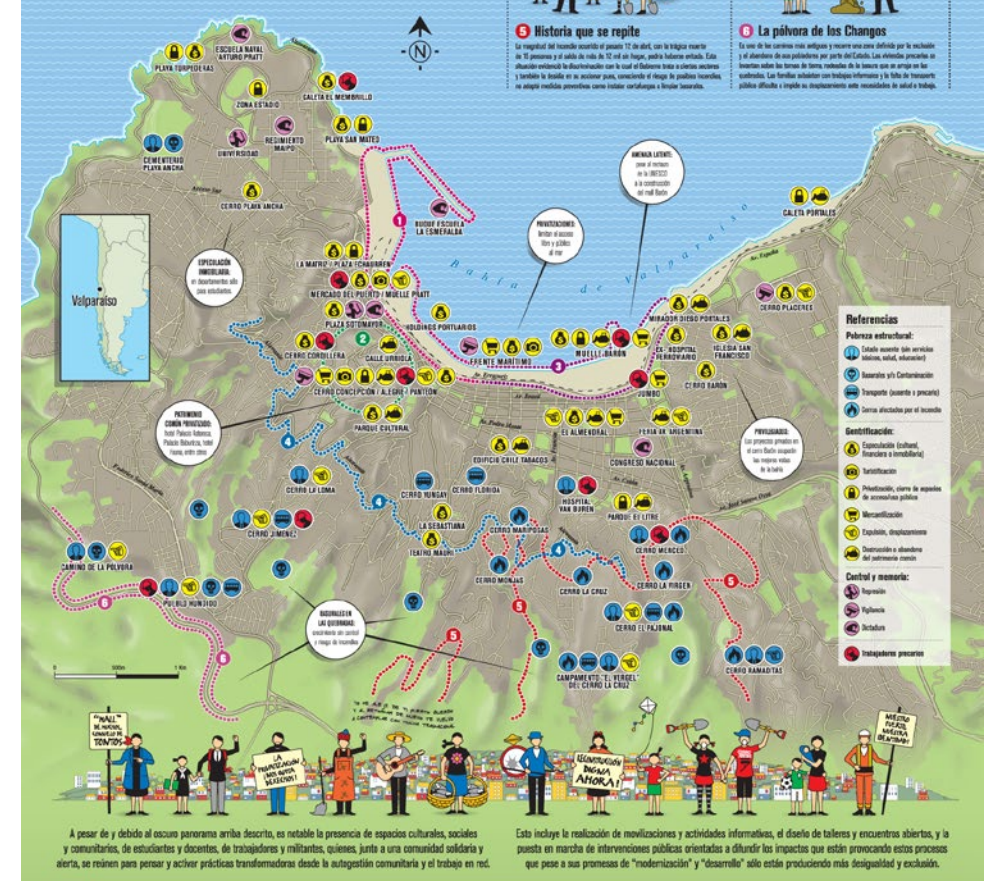
### ¿Para qué sirve esta herramienta?

- Conocer el territorio donde estamos desde una perspectiva múltiple que ayude a eliminar prejuicios
- Conocer posibles aliados que no conocíamos
- Conocer posibles visitantes o audiencias
- Pensar nuevos recorridos o actividades (por ejemplo para complementar una visita guiada)
- Trabajar con instituciones de la zona para pensar una actividad en conjunto

CARTOGRAFÍA COLECTIVA CRÍTICA DE VALPARAÍSO

## “¿TE INVITÉ YO A VIVIR AQUÍ?”

Con esta frase respondió el alcalde de Valparaíso ante el reclamo de uno de los damnificados por el incendio de abril, que dejó sin vivienda a miles de familias en los cerros. La única respuesta resume la actitud de diversas gestiones de gobierno que fueron transformando la ciudad al ritmo de los beneficios privados, financieros y especulativos, vinculados principalmente con los intereses de los holdings portuarios y el negocio del turismo. Este “Valparaíso para otros” se evidencia en la imposición de modelos de vida basados en un consumo de alto poder adquisitivo para unos, y la precarización laboral para amplias mayorías. La vida en barrios antaño populares se ha visto perjudicada por procesos de gentrificación desplegados a partir de la especulación inmobiliaria, la expulsión de vecinos y la privatización de espacios de uso público, privilegiando así el perfil de una ciudad construida para el visitante eventual.



## ¿Cómo hacerlo?

1 ¿Qué queremos relevar y para qué? Poner un objetivo y elegir un ejercicio.

Julia Risler, creadora junto a Pablo Ares de Iconoclasistas, señala: *“El mapeo colectivo es una práctica, un espacio de confluencia de saberes que apunta a elaborar una visual a vuelo de pájaro sobre un territorio determinado para poder obtener un panorama ampliado del lugar donde se va a trabajar y poder señalarlo a través de un horizonte crítico, un horizonte reflexivo que también implica un horizonte transformador. Se parte de los saberes cotidianos, populares, no especializados, y también, si los hay, de saberes técnicos; pero la idea es poder trabajar con los vecinos, que son los más indicados para decirnos qué es lo que acontece en su territorio, cómo lo viven, cómo lo habitan, qué problemáticas tienen, con qué fuerzas cuentan, cómo piensan que se pueden organizar para poder tejer juntos alguna actividad concreta”.*

2 **Definir un territorio a trabajar.** Primero es necesario definir los límites, las calles, las manzanas sobre los que se va a trabajar y hacer un mapa en blanco de ese territorio (con el trazado urbano).

3 **Hacer recorridos urbanos en grupos.** Marcar en ese mapa los lugares, recorridos y personas que identifiquemos como interesantes. Pueden ser positivos o negativos. Pueden ser lugares a los que la gente va pero también lugares por los que no pasa. Esto se puede hacer en borrador y por grupos o por capas: en diferentes salidas. Es útil también hacer un registro fotográfico y realizar entrevistas para conocer mejor a las personas y los lugares.

4 **Puesta en común.** Una vez realizadas las salidas experimentales, es necesario hacer una puesta en común para compartir los elementos relevados. Consensuar, debatir, conversar sobre lo visible, lo invisible, mover, reescribir. *“Luego se ponen en común estos mapas y sus íconos, para ver qué similitudes y diferencias aparecen en los elementos que observan unos y otros, y cómo los observan, profundizando en las posibles razones que explican las similitudes y divergencias. De este modo, a partir de la generación de un espacio colectivo de reflexión y pensamiento sobre un territorio, los talleres visibilizan, construyen y permiten pensar las problemáticas del lugar, facilitando la organización de una intervención o relevando las experiencias cotidianas en la ciudad, y su impacto en los modos de habitar, recorrer y percibir lo urbano.”*

5 **Armar un mapa integrado.** Volcar toda la información relevada y consensuada en un único mapa. Para esto hay que ponerse de acuerdo sobre un sistema (qué incluimos, cómo lo graficamos). Cada elemento debe ser representado con un ícono, que puede ser creado por el cartógrafo o bien usar algunos de los que Iconoclasistas provee en su página web. Según Risler, *“la utilización de iconografía permite, además del despliegue de una capacidad creativa y lúdica, la posibilidad de armar relatos, de aunar distintos íconos y poder contar una historia más compleja”.*

---

### 3 ejercicios que podrían realizarse según disponibilidad de tiempos:

1 **Puntos fuertes / puntos débiles.** Cada integrante del grupo recibe 3 puntos rojos y 3 azules para poner en los lugares que más y menos le gustan de la zona. Una vez que cada uno hizo el ejercicio individual, se discute entre todos un mapa de valoraciones subjetivas.

2 **Cómo llegar al museo.** Otro ejercicio posible es experimentar diversos recorridos para llegar al museo: explicitar cuál usa cada uno de los integrantes, tomar conciencia de esos recorridos (por qué van por ahí: porque es lindo, porque es más rápido, más seguro) y trazar un mapa en común sobre las distintas formas de llegar. Volviendo a Philip Freelon, estos dos ejercicios nos pueden ayudar a pensar cómo llegan las personas antes de entrar a la puerta del museo, circuito que ya es parte de la experiencia de visita.

3 **Mapa de saberes / actores / instituciones.** Iconoclasistas propone armar un mapa donde aparezcan actores y saberes. Es interesante tener en cuenta aquí los usos y hábitos de recorrido de la zona en distintos horarios (de día, de noche) y distintos días (hábiles o fines de semana). ¿Son iguales estos hábitos en distintos momentos? Para esto recomendamos seguir el manual de Iconoclasistas: [www.issuu.com/iconoclasistas/docs/manual\\_de\\_mapeo\\_2013](http://www.issuu.com/iconoclasistas/docs/manual_de_mapeo_2013)

---

**Dónde encontrar más:** Julia Risler y Pablo Ares son los creadores de **Iconoclasistas**, un equipo de trabajo que se dedica a desarrollar herramientas y metodologías de mapeo colectivo. [www.iconoclasistas.net](http://www.iconoclasistas.net)



## 3.2 / Imaginar relaciones con el entorno. Ejercicio: cubo transparente

Con la convicción de que las discusiones conceptuales no funcionan si no adquieren algo del peso literal de las cosas, el museo-taller Ferrowhite propone convertir la pregunta sobre cómo potenciar la relación entre museos y espacio público en un experimento de final abierto, centrado en un artefacto real. En vez de responder analíticamente a la pregunta, este ejercicio propone volverla tangible, dotarla de una materialidad que sirva de soporte para ensayar múltiples respuestas. **Ferrowhite** se preguntó por la relación entre el museo, el cubo, la transparencia y el espacio público, y así nació X<sup>3</sup>, un cubo de dos metros de lado, inflable y translúcido, en el que, a contrapelo del célebre “cubo blanco” de la museografía moderna, ya no restan ilusiones de autonomía o clausura. **Este cubo transparente invita a explorar maneras de estar juntos o separados y pensar cómo vincular el adentro con el afuera y subvertir las relaciones que proponemos cuando esas paredes del cubo blanco pasan a ser transparentes.**

---

### ¿Para qué sirve esta herramienta?

Este es un ejercicio de imaginación y de reflexión que nos lleva a proponer nuevas relaciones posibles entre el adentro del afuera del cubo y, por extensión, del museo.

---

### ¿Cómo hacerlo?

Los cubos transparentes pueden estar hechos con polietileno, como en este caso, pero también pueden realizarse en otros materiales e, incluso, puede proponerse un cubo imaginario, trazado apenas con hilos que delimiten su volumen. Lo que importa es que el artefacto realizado permita observar la permeabilidad de ese interior que funcionará como metáfora de la sala que queremos alcanzar: un museo sin paredes, permeable, que hace visible lo de adentro afuera y lo de afuera, adentro.

El juego de imaginación implica entonces responder a estas preguntas: si tu museo (o sala de exhibición) fuera este cubo transparente, que se puede sacar a la calle, que es transparente y versátil, ¿qué se podría hacer con este dispositivo? ¿Cómo sería el lugar donde lo emplazarían? Y ¿qué se haría con este dispositivo en este lugar?

La idea de este ejercicio es fabricar o pensar un artefacto concreto que permita poner en práctica las implicancias de un debate teórico. Una vez realizado, es posible responder preguntas como las recién esbozadas, que ayudarán a realizar pruebas cabales antes de encarar acciones transformadoras.

---

**Dónde encontrar más:** **Ferrowhite** es un museo-taller ubicado en Ingeniero White, puerto de la ciudad de Bahía Blanca, que se propone como un lugar de encuentro y de puesta en circulación de las voces y el hacer de los ex trabajadores ferroviarios de la zona, un espacio de construcción de la historia y la acción común. [www.ferrowhite.bahia blanca.gov.ar](http://www.ferrowhite.bahia blanca.gov.ar)



## 3.3 / Conocer cómo interactúa el público en el entorno.

### Ejercicio: niveles de vinculación

Las personas se vinculan con las exhibiciones con distintos niveles de intensidad: algunos simplemente miran, otros se detienen a reflexionar, otros interactúan con la exhibición y con otros visitantes. La herramienta propuesta por Tricia Austin y Timothy McNeil es el desarrollo de un prototipo para evaluar los niveles de vinculación de audiencias en locaciones específicas. **El objetivo es medir el grado de interacción de la audiencia con una intervención física en dos espacios urbanos diferentes: una vereda y una plaza.** Se instala el artefacto en distintos espacios de los alrededores del museo y se registra cuál es el grado de interacción que los transeúntes tienen con él. Se analiza la diferencia entre un espacio de tránsito, en el que las personas caminan más velozmente y con menos predisposición al intercambio, y un espacio de esparcimiento, donde los individuos se permiten más contemplación y se muestran menos cohibidos y más curiosos por la emergencia de un elemento extraño.

#### ¿Para qué sirve esta herramienta?

Generalmente pensamos que sabemos cómo se comportan los visitantes y cómo les interesa vincularse con las cosas pero muchas veces la realidad es bastante distinta. Esta herramienta ayuda a observar qué hacen realmente las personas: cómo y cuándo les interesa acercarse a algo. Además, puede usarse como una herramienta para la evaluación formativa de una exhibición.

Jim Broughton (**Museo de Historia Natural, Reino Unido**) elaboró una serie de estadísticas que nos permite conocer cuánto hay de realidad y de mito en torno a ciertas concepciones que los museos tienen respecto de sus visitantes.

#### Visitantes de museos: mitos y realidades

| MITO   | REALIDAD  |
|--|---|
| Los visitantes de museos son expertos en el tema tratado en el museo | El 90% de los visitantes tienen poco a nulo conocimiento sobre el tema  |
| Los visitantes desean aprender                                       | El 50% de los visitantes de la mayoría de los museos asisten a ellos por razones sociales   |
| A los visitantes les gusta seguir un relato                          | El 80% de los visitantes son buscadores de datos sueltos  |
| Los visitantes disponen de mucho tiempo                              | La mayoría de los visitantes abandonan una sala al cabo de 20 minutos, y se retiran de una exhibición al cabo de 90 a 100 minutos |

## ¿Cómo hacerlo?

1 Amar un prototipo de cabina con cajas apiladas para formar un tótem de 50 x 70 x 200 cm donde entre al menos una persona lo suficientemente cómoda como para que pueda mover los brazos adentro. Hacer, a la altura de las manos, dos agujeros por donde la persona pasará sus brazos con dos guantes puestos.

2 Sacar el prototipo a la calle para disponerlo en distintos lugares del espacio público circundante al museo. Se recomienda elegir al menos dos que presenten distintas características: lugares de tránsito (como una calle) y otros de esparcimiento (como una plaza). Pueden ser también en el ingreso de otras instituciones (entes públicos, hospitales, centros comerciales, etc.).

3 Observar las interacciones de los transeúntes con el prototipo y registrar las impresiones que generan tomando notas y también con fotos o videos tomados a distancia y sin intervenir.

4 Realizar una puesta en común. ¿Qué pasó? ¿Qué aprendimos sobre cómo la gente interactúa con las cosas? ¿Cómo podemos aplicarlo a nuestras exhibiciones? Podemos reflexionar sobre cómo interactúa la gente, cómo se relaciona lo que observamos con la idea que tenemos de lo que hacen los visitantes o sobre cómo llevamos esto a las salas del museo.

---

### Dónde encontrar más:

**Tricia Austin** es directora de la maestría en Entornos Narrativos en Central Saint Martins, UAL Londres, Inglaterra:  
[www.arts.ac.uk/csm/courses/postgraduate/ma-narrative-environments](http://www.arts.ac.uk/csm/courses/postgraduate/ma-narrative-environments)

**Timothy McNeil** es profesor del Departamento de Diseño y director del UC Davis Design Museum de la Universidad de California, Davis, EE.UU.:  
[www.arts.ucdavis.edu/design](http://www.arts.ucdavis.edu/design)

**Jim Broughton** es director de Relaciones Internacionales del Museo de Historia Natural de Londres, Inglaterra: [www.nhm.ac.uk](http://www.nhm.ac.uk)





## 3.4 / Vincular objetos del museo con mi entorno. Ejercicio: caballo de Troya

**Dentro del museo, los objetos muchas veces pierden su conexión con su contexto original. Este ejercicio propone tomar objetos del museo y volver a llevarlos a sus lugares de origen, usándolos como caballos de Troya:** elementos que proveen una excusa sencilla y rápida para ingresar a comercios, instituciones y otros espacios de los alrededores con los que trabar una relación. Se trata de un ejercicio de inversión del trayecto: en lugar de ingresar, los objetos van a salir y van a buscar nuevas oportunidades para interactuar con grupos e instituciones con los que normalmente no se relacionarían.

### ¿Para qué sirve esta herramienta?

En palabras de The Decorators: *“para nosotros, la conexión de un museo con su entorno es vital. El espacio público es el lugar donde los desconocidos se encuentran y, por lo tanto, ofrece un sitio ideal para trabajar y crear nuevas oportunidades de interacción social y participación. Sin embargo, el espacio público es vasto y complejo y los objetos que elegimos para sacar del museo a la calle proveen una lente a través de la cual mirar el área, funcionan como un sencillo y rápido vector de entrada”*. Así, este ejercicio funciona como excusa para conectar el museo con sus alrededores de forma práctica, realista y poética.

### Más específicamente, sugieren usarla para:

1 Conocer el contexto. Este ejercicio permite encontrar dentro del vasto espacio público una vía de entrada rápida a determinados espacios públicos de la zona, muchas veces inesperados. Esto amplía los límites del museo y genera nuevos campos de acción.

2 Pensar nuevas relaciones entre los objetos y su contexto. El museo colecciona objetos pero en ocasiones se olvida de sus contextos. Este tipo de ejercicio puede ser utilizado para contar la historia de los contextos y así seguir ampliando el contenido del museo. Provee además nuevas formas de mirar los objetos de una colección y utilizar esas nuevas conexiones para crear redes productivas e identificar colaboradores. Es una oportunidad de co-creación. *“El descubrimiento de lugares inesperados es lo que permitirá traer contenidos interesantes e innovadores de vuelta al museo y generar vínculos de colaboración novedosos que permitirán crear nuevas narrativas y programación”*.

3 A partir de este ejercicio es posible pensar nuevas acciones, programas y proyectos en los espacios de los alrededores del museo.

## ¿Cómo hacerlo?

1 Elegir una serie de objetos de la colección que tengan algún vínculo con las zonas circundantes del museo. Tienen que ser objetos que se puedan manipular fácilmente y que puedan sacarse a la calle.

2 Salir en grupos de colegas del equipo del museo con el objeto asignado.

Cada grupo tiene que:

- localizar el sitio de origen de cada objeto
- sacar una foto con el objeto en ese contexto
- entender el espacio de origen
- traer un nuevo objeto que represente otra posibilidad y que pertenezca a ese mismo contexto o sus alrededores. Sacar una foto de ese objeto en su contexto.

3 Realizar una puesta en común que incluya:

- presentación de los objetos, contextos y aprendizajes por cada grupo
- reflexión y mapeo de oportunidades alrededor del museo
- posicionamiento de los objetos en sus contextos
- localización de otros lugares, recursos, sitios de interés que no podamos pasar por alto aunque no tengamos objetos que los representen
- discusión y creación de vínculos entre recursos, elaboración de nuevas narrativas y posibles programas.

---

**Dónde encontrar más:** **The Decorators** es un grupo multidisciplinario de diseño que trabaja a escala barrial para diseñar, producir y poner en funcionamiento intervenciones de placemaking y de construcción de comunidad en el espacio público. Trabaja principalmente en áreas en proceso de transformación urbana, diseñando estructuras que conectan a las personas y a los lugares a través de un desarrollo desde la cultura local. [www.the-decorators.net](http://www.the-decorators.net)



## 3.5 / Sacar las prácticas del museo a la calle. Ejercicio: museología ubicua

La museología ubicua es una práctica que percibe el mundo de las cosas, los lugares y los fenómenos de todos los días como espacios de enriquecimiento y aprendizaje informal y que por lo tanto busca desarrollar, diseñar e integrar experiencias museológicas a la vida cotidiana. **Para esta disciplina, todo puede ser un museo, puesto que todo ofrece una oportunidad de aprender. El secreto radica en saber cómo activar esos lugares para que esa experiencia de aprendizaje se realice satisfactoriamente.** Su propuesta es ideal para sacar los museos a la calle. El secreto consiste en saber utilizar los espacios, leerlos a través de distintos filtros que permitan ver cosas diversas.

### ¿Para qué sirve esta herramienta?

Michael Burns y Clare Brown nos sugieren algunas respuestas:

1 Para salir de la lógica patrimonial o basada en grandes teorías o conceptos porque la museología ubicua no distingue entre los lugares reconocidos como sitios históricos y los lugares comunes, como un supermercado o una zapatería. En vez de concentrarnos en el patrimonio o las ideas, estas incursiones que hace un museo a un espacio determinado exploran las posibilidades de experiencia que brinda dicho lugar. A diferencia de las colecciones de los museos, esta colección está ya ahí, en operación, en funcionamiento. Solo es

necesario activar estos lugares a través de alguna intervención.

2 Para revertir la lógica de la visita y de la exhibición pasando del cubo blanco al que la exhibición da forma, a un espacio ya dado sobre el cual la exhibición propone una experiencia, una mirada, un recorrido. Normalmente el visitante tiene que elegir visitar el museo. En este caso trabajamos con un espacio que ya está siendo visitado. El museo va al encuentro de sus visitantes.

3 Para aprender nuevas herramientas. La calle tiene otras herramientas que no son las del museo pero de las que el museo puede apropiarse y aprender, como por ejemplo el graffiti o arte callejero, los afiches, gráfica de la calle o marketing de guerrilla, o incluso las aplicaciones o juegos ubicuos o de experiencia como el Pokemon-Go.

### ¿Cómo hacerlo?

1 Dividir el equipo de trabajo en grupos y definir varios sitios o áreas cercanas al museo que resulten interesantes para trabajar.

2 Realizar una visita y observación del lugar. Para las observaciones, emplear una mirada fresca, especialmente si es un lugar que ya resulta conocido. Tratar de ir sin ninguna consigna, anotar qué pasa, qué se puede ver. Es importante tener presente cuáles son los sistemas, infraestructuras y comportamientos ya vigentes en un espacio determinado para poder aprovecharlos mejor en la creación de estas experiencias in situ: carteleras, pantallas, cordones, veredas, paredes, postes de luz, medios de comunicación ya instalados en un área, dispensers de postales o revistas gratuitas, todo es un medio posible para comunicar una actividad. No siempre estas técnicas resultan muy sencillas de aplicar.

3 Identificar tantas maneras de interpretar el lugar y objetos o temas como sean posibles. Es importante incorporar múltiples perspectivas disciplinarias que nos ayuden a entender ese espacio desde distintos enfoques y sobre todo de maneras que un usuario común no tiene ya consigo. Algo tan cotidiano como una zapatería puede ser interpretada desde disciplinas tan disímiles

como la política, la historia, la sociología e incluso la zoología -dado que muchos materiales de la industria del calzado provienen del reino animal. Los lugares y las cosas son puntos de partida para múltiples caminos. Esto es importante porque significa que las bases de las narrativas o temas con los que queremos involucrar a los participantes están al alcance de la mano.

4 Basándonos en estos temas detectados, ¿cómo sería posible activar este sitio? Considerar si se trata de un espacio práctico e interactivo, un espacio interpretado, ambos u otra cosa. Es importante pensar múltiples formas de activar un lugar: dado que los transeúntes pueden no llegar a experimentar todas las partes de una exhibición ubicua, cuyos elementos pueden estar distribuidos en un área grande, es buena idea pensar una exhibición de este tipo como una cobertura temática de una zona de la ciudad para que se perciba en distintos puntos la historia propuesta y valga la experiencia aunque no se recorran todas las postas de la misma. En ocasiones, algunas de las propuestas de intervención podrían requerir algún permiso o incluso estar prohibidas (por ejemplo, grafitear una pared), inconveniente que será necesario sortear con ingenio y los recursos disponibles (como por ejemplo reemplazar un graffiti por un mural hecho en papel y pegado temporariamente en un paredón).

5 Puesta en común de las ideas de cada equipo.

---

**Dónde encontrar más:** Michael Burns y Clare Brown llevan adelante *Omnimuseum Project*, una organización sin fines de lucro que se dedica al desarrollo de la museología ubicua. [www.omnimuseum.org](http://www.omnimuseum.org)





## 3.6 / Recorrer en clave lúdica mis alrededores. Ejercicio: museo vivo

El entorno del museo es un misterio para muchos de nosotros. **Esta propuesta nos convoca a explorar y recorrer este territorio de forma lúdica, imaginando que estamos en un gran museo viviente y que le damos vida a cada rincón cada vez que entendemos y resignificamos cuál ha sido su historia.** El objetivo es imaginar cómo se fue conformando la identidad de este lugar, sus acontecimientos sociales, atravesando diferentes capas de la historia: de lo comercial, lo residencial y lo turístico, presentes en el casco histórico de la ciudad.

### ¿Para qué sirve esta herramienta?

Este ejercicio sirve para conocer los lugares donde el museo se propone realizar intervenciones. Tiene un carácter lúdico que permite que los integrantes del equipo de trabajo puedan conocerse entre sí y distender las barreras o formalidades que puedan existir entre ellos. El objetivo de esta actividad es resignificar la calle como lugar de encuentro y celebración de vecinos, articulando el trabajo con otras organizaciones del barrio para potenciar su alcance, con la convicción de que las personas se apropian mejor de ciertos conocimientos cuando lo hacen con el cuerpo en juego.



## ¿Cómo hacerlo?

### *Hoja de ruta para un recorrido por el barrio de tu museo.*

Antes de empezar: para realizar esta actividad es necesario tener algunas cosas resueltas antes.

1 Dividir el equipo de trabajo en grupos y asignar a cada uno un lugar (punto de llegada) a cierta distancia (corta) del museo.

2 Sacar al menos tres fotos detalle de cosas que están en el camino hacia cada uno de esos puntos de llegada seleccionados. Imprimirlas y colocarlas en un sobre con el nombre del destino o del grupo.

3 Preparar formal o informalmente una ficha con información sobre la historia del lugar, el barrio. Tratar de hacerlo de forma lúdica, narrativa, enfocando en detalles, en historias personales, micro historias, curiosidades, datos de color.

### *¡Estamos a punto de comenzar una aventura!*

Ahora sí, la actividad en equipos.

**Agruparse en un punto de encuentro inicial** (puede ser la puerta del museo). Cada grupo tendrá que hacer un recorrido para llegar al punto dado como quiera. Disponen solamente de una hora para realizar este rally aventura, donde los grupos recorrerán algunos lugares geográficos de alta significación histórica, turística, religiosa o de la vida cotidiana del entorno del museo.

**Primer momento: punto de partida. Nos conocemos.** Separados en grupos, respondemos preguntas para conocernos. ¡Escribir todas las respuestas en la misma hoja que va a ser como la bandera de nuestro grupo!  
DESAFÍO 1. Sumen la cantidad de horas de viaje que han tenido que hacer para llegar hasta acá.  
DESAFÍO 2. Escriban sus nombres con un retrato dibujado de frente o perfil.  
DESAFÍO 3. ¿A cuántos barrios representa este colectivo?  
DESAFÍO 4. Compartan y anoten debajo profesiones, estudios y habilidades.

**Segundo momento: preparar la expedición.** Elegir un lugar con vista panorámica donde arrancar.

1 Presentamos brevemente el barrio y su historia.

2 Compartimos el recurso de *la cámara fotográfica humana*. La cámara fotográfica humana es un recurso en el que una persona usa a otra para sacar una foto. Para eso, elige el lugar que quiere fotografiar y orienta a la otra persona hacia él, enfoca (usando la cabeza de la otra persona como si fuera la cámara), y cuando tiene el cuadro que le gustó, hace click tirando de las dos orejas del compañero.

3 Cada grupo recibe un destino y tres fotos detalle de lugares u objetos que se encuentran en el camino al destino asignado y que los participantes tendrán que descubrir.

**Tercer momento: expedición al objetivo.** Destino de su expedición:

Ubicar en el camino hacia el punto de llegada de qué lugar son las fotos que recibieron.

DESAFÍO 5. ¡Llegamos a destino! Averigüen por alguna información de algún vecino o transeúnte que pase por el lugar algún dato histórico referencial sobre su destino.

DESAFÍO 6. Usen las *máquinas fotográficas humanas* para encontrar los detalles del lugar.

DESAFÍO 7. Sáquense una foto (real) con todo su equipo.

---

**Dónde encontrar más: Guillermo Castañeda y Mariela Jungberg** llevan adelante la **Casona de Humahuaca**, un centro cultural que funciona como referente social del barrio de Almagro, en la Ciudad de Buenos Aires, y que lleva más de 10 años organizando actividades dentro y fuera de sus instalaciones con el objetivo de generar lazos de inclusión barrial. Realizan entre otras actividades CuJuCa –Cumbre de Juegos Callejeros– y JuPsi para Tracom –Juego y Psicodrama para Trabajo Comunitario. [www.casonahumahuaca.com.ar](http://www.casonahumahuaca.com.ar)





## 3.7 / Repensar los conceptos que aborda mi museo.

### Ejercicio: mapas de ideas

María Eugenia Salcedo propone construir un glosario colectivo para entender la colaboración, inclusión e interrelaciones no partiendo de definiciones abstractas sino de nuestras propias preocupaciones, preguntas y descubrimientos. **El entorno del museo no es solamente su territorio físico, sino también las ideas que conforman los territorios, ideas que a veces se expresan sin ser dichas, que se sobreentienden, o incluso ideas que traen los visitantes desde afuera, que no siempre aparecen en las narrativas de los museos. Este ejercicio nos permite trabajar el entorno conceptual del museo: repensar, cuestionar y resignificar el vocabulario que usamos al definir palabras** como "museo", "comunidad", "público", y también elaborar respuestas acerca de qué significan palabras como "territorio", "comunidad", "civilidad", "público".

#### ¿Para qué sirve esta herramienta?

- 1 Para definir el propio entorno conceptual. Es fundamental para un equipo de trabajo tener claro cuál es el andamiaje de conceptos que utilizan sus miembros, porque este también es parte del entorno. No todas las palabras significan lo mismo para distintas personas.
- 2 Para pensar cómo nos acercamos a los visitantes, cómo trabajamos los conceptos rectores de nuestras prácticas y vinculaciones.
- 3 Para conocer y explorar las experiencias de inclusión y colaboración que ya existen y con ellas construir un glosario colectivo.
- 4 Para usarlo como punto de partida para cualquier trabajo colaborativo. **Este ejercicio puede servir para acercarse a las comunidades con las que los museos pretenden trabajar** e incluso puede emplearse dentro de los equipos de trabajo de un museo, como manera de pensar cualquier tarea que se propongan hacer colaborativamente.



## ¿Cómo hacerlo?

Primero es necesario elegir las palabras a partir de las cuales vamos a construir un glosario colectivo que nos ayude a entender nuestra relación con el entorno. El ejercicio consiste en elegir en grupo qué palabras componen el glosario y escribir definiciones de cada una trabajando con sus múltiples dimensiones, buscando definiciones en preguntas, en dudas, en lo que todavía no sabemos. Para terminar vamos a decidir qué podemos hacer con esta producción colectiva.

Para realizar este ejercicio, Salcedo propone partir de la práctica de la *escucha profunda*: una escucha respetuosa que posterga las propias ideas y sentimientos para abrir paso a las ideas y sentimientos del hablante.

---

### Palabras posibles para el glosario:

*Abundancia, Aprender, Auto-suficiencia*  
*Consideración, Constelación*  
*Desorden, Diferencia, Dudar*  
*Economía, Escasez, Esperanza, Estructura, Expectativa, Experiencia*  
*Intangible, Intimidación, Interdisciplinario, Interrelación, Interdependencia*  
*Mediación*  
*Participación, Peso, Pluralidad, Polifonía, Público*  
*Reflexión, Relación, Relevancia, Revolución*  
*Sinergia, Significado, Sistema, Sustentable*  
*Tangible, Transformación, Territorio, Tiempo*  
*Valor*

## Algunas cosas a tener en cuenta al realizar el ejercicio:

Crear definiciones en grupo con gente desconocida implica un riesgo y lograrlo implica generar un ámbito de confianza en uno mismo y en la ayuda de los demás. Aunque parezca ingenuo, este tipo de acción supone una exposición de las personas. La escucha profunda y un ámbito respetuoso de trabajo facilitan esta tarea, y son una excelente práctica para abordar las comunidades a las que el museo desea llegar. No es necesario que el glosario contenga definiciones de diccionario. Puede incluir conceptos asociados, expresiones, ideas sueltas. Puede ser de ayuda usar distintos colores. Es posible mezclar distintos tipos de saberes: académicos, populares, ideas, opiniones, controversias, rispideces.

Este ejercicio se puede combinar con el ejercicio de mapeo y tomar los conceptos para ir a ver cómo aparecen en el entorno: cómo los definen otros o cómo aparecen en sus mensajes. Es decir que el resultado de este ejercicio puede tomar la forma de un glosario pero también la de un mapa de ideas graficado. Volviendo a la herramientas del mapeo, los **Iconoclasistas** proponen este sistema no solo para territorios sino también para mapear ideas o sistemas conceptuales. Este es un buen ejemplo de eso: [www.iconoclasistas.net/triptico-del-bicentenario/](http://www.iconoclasistas.net/triptico-del-bicentenario/)

---

**Dónde encontrar más:** **María Eugenia Salcedo** es curadora del **Centro de Arte Contemporáneo Inhotim**, un museo de arte y también jardín botánico ubicado en Brumadinho, Minas Gerais, Brasil. [www.inhotim.org.br](http://www.inhotim.org.br)

**Atrapar, contener, pescar.**  
[Dibujo de una red, como red de gol de fútbol]  
La red asegura o salva.

**SERVICIO**  
Brindarse a otros con base a sus necesidades.  
Solidaridad/ generosidad.  
Compromiso/ Contrato pacto con otro.  
Vínculo.

**RESPECTO**  
Valor/ aceptar las diferencias.  
Ver/escuchar al otro.  
Ceder.

**ENUNCIADOS**  
Múltiples necesidades de decir.  
Declaración de sentido.  
Aclaración/ Declaración.

**DESCONGELAR**  
Poner en movimiento.  
Empezar a fluir/ derretirse.  
Descubrir/ despertar/ soltarse/ atreverse/ educar.

**EDUCACIÓN**  
Transformación.  
Intercambio.  
Del conocer al hacer.

**POLÍTICA**  
Suma de voluntades para el bien común.  
Negociaciones, mandatos.  
Normas y reglas.  
Marcar un rumbo.

**FLEXIBILIDAD**  
Movimiento.  
Posibilidad.  
Adaptación.  
Resistencia.  
Lleno/vacío.

**Elección - fuerte - disputa - (i)responsabilidad(!)**  
Posibilidad

**DISFRUTAR**  
Tiempo libre - alegría - placer - pasión - bailar - jugar.  
Fluir [ escrito de forma fluida], relajarse, pausa  
[Dibujo del botón de pausar usado en electrónicos]

**"COMO EN CASA"**  
Pantufias - acogedor - confianza.  
Comodidad, relajó.

**TEJIDO SOCIAL**  
Trama - instituciones - red. ¿Quién teje?  
& Urdimbre  
Colaboración, interacción, intercambio

**ESPACIO**  
Universo - lugar - tiempo - dimensión.  
Espacio público como valor colectivo.  
Expansión, viajes.  
[Dibujo de una medallana y estrellas]

**PÚBLICO**  
¿Ellos? ¿Cuántos? ¿Quiénes? Estudio - seres - burocracia.  
Nuestro patrimonio y razón.

**VALOR**  
Símbolo - convicción

**COLECTIVO**  
Abrazo - personas - afecto - sentido  
[Dibujo de un colectivo "152" en una calle, viajando en el sentido  
derecha a izquierda. Escrito en la calle del lado derecho está la palabra  
FUTURO. En el lado izquierdo, la palabra "PRESENTE"]

**ZARPAR**  
Decisión.  
Poder.  
Oportunidad.  
Alejarse.  
Soltar amarras.

**Despojar.**

**SENSACIONES**  
Sensaciones [Palabra corregida y seguida de la idea que errar es  
humano]

Atraviesa el cuerpo.  
Transversal.  
Poder.  
Percepciones.  
Emociones.  
Todo aquello que estimula los "sentidos">

[Dibujo de un velero solitario en un mar calmo.]  
Poder cambiar de rumbo.  
Deriva.  
Trayecto.  
Aire de mar.

[Dibujo en otro color de un ancora que sale del velero solitario en  
un mar calmo.]  
Poder.  
Anclaje.

**LEGITIMACIÓN**  
[Dibujo de un señal sobre la palabra legitimación]  
Reivindicar.  
Generación.

**GENEROSIDAD**  
[Dibujo de un árbol debajo de la palabra generosidad]  
Pasas de la característica de la acción.  
Hacer más.  
Ser solidario.  
[Dibujo de un niño en un árbol] Otras miradas.  
Dar sin esperar nada a cambio.// Se puede dar buscando reciprocidad  
- conexión - encuentro - construcción colectiva.  
Amor - regalo\* - bien común.  
Frutos - reparo - raíces.  
Oxígeno.  
Es el acto genuino de ayudar al otro, colaborar mutuamente.

\* REGALO

No como "cosa", si como acción, regalo  
[dibujo de un regador]

**INTELIGENCIA COLECTIVA**  
Articulación de inteligencias individuales múltiples que se activan ante  
determinadas circunstancias y se manifiestan en prácticas concretas.  
Superar diferencias.  
Acción - acciones  
¿Cuál el objetivo de la inteligencia colectiva?

**SUSPENSIÓN**  
Capacidad de detenerse a reflexionar, ponerse entre paréntesis y  
discernir con más sabiduría.  
Cerrar los ojos.

**DISFRUTE**  
Razón y propósito.  
Conexión con los sentidos.  
Bienestar/placer.  
¿Por qué no?  
Motor del movimiento.

**PULSANTE**  
Que tiene circulación  
♥

Fuerza vital.  
Movimiento.  
Desplazamiento  
Ritmo.  
Transformación.  
Sentimiento.  
Calidez.  
Tacto + contacto.  
Energía que fluye.

**TRANSFORMACIÓN**  
Movimiento.  
Desplazamiento  
Ritmo.

# Para terminar

Hayan elegido uno, dos o todos los ejercicios, **les proponemos reflexionar al final de cada uno** brevemente sobre qué sucedió mientras los estaban realizando, a través de una serie de preguntas sobre el proceso de trabajo y próximos pasos.

- 1 ¿Cómo fue el proceso de realización de este ejercicio?
- 2 ¿Cuál fue el mayor desafío que enfrentaron como grupo?
- 3 ¿Qué fue lo que más los sorprendió?
- 4 ¿Qué harían distinto la próxima vez?
- 5 ¿Qué aprendieron como grupo?
- 6 ¿Qué micro-decisiones pueden tomarse a partir de lo experimentado? Evaluar si algo de lo observado puede metabolizarse como programación.

Estos ejercicios están lejos de ser soluciones definitivas, son en cambio primeros pasos e incentivos para entender el entorno y pasar a la acción. Pueden ser tomados como instancias de introspección (que llevan al lector y su equipo a reflexionar sobre su institución) o puntapiés para planificar una acción que podría ser metabolizada, luego, como un programa, una actividad o un recurso. Por ejemplo, el ejercicio de cartografía puede resultar en un mejor conocimiento de su entorno pero también en una pieza para visitantes del museo: un mapa impreso con un recorrido sugerido por el barrio.

# Un ejercicio colectivo

## ¿A qué atenerse?

Desplazamiento consciente /  
Observación atenta / Conversación  
genuina / Metáforas de sentido / Ideación  
rápida / Prototipo / Proceso imperfecto /  
Equipos de trabajo



# Introducción

**¿Qué sucede cuando uno efectivamente experimenta todo esto con un equipo concreto, para una comunidad real, en un museo específico? Caos en el Museo creó un contexto para poner en práctica los conceptos y las herramientas aquí planteadas. Más específicamente, Caos en el Museo fue un ejercicio colectivo que buscó apelar a herramientas y metodologías propias del diseño para trabajar, resignificar y expandir el umbral físico y simbólico que separa al museo de lo que lo rodea.**

Bajo la consigna de *sacar el Museo de la Ciudad de Buenos Aires a la calle*, grupos interdisciplinarios trabajaron durante un día y medio en talleres creativos para desarrollar propuestas e intervenciones alrededor de esta institución. El ejercicio apuntó a descubrir las preguntas, las historias y los conceptos que subyacen en el tejido urbano y a provocar la atención de los transeúntes. El *sentido del lugar* fue en todo momento el latido que hizo posible pasar de lo verbal a lo visual, de lo estático a lo cinético, de la información hermética a la experiencia interactiva. De esta experiencia surgieron 15 propuestas inéditas, activaciones en 15 sitios específicos que rodean el museo. En otras palabras, 15 formas posibles de vincular el museo con su entorno.

**¿Cómo empiezo a diseñar una propuesta para mi organización? Sin moralejas ni fórmulas universales, este capítulo reúne notas y reflexiones que pueden echar luz a las dificultades que cualquier equipo de trabajo puede encontrar a la hora de pasar de las ideas a la acción en un proceso de diseño.** Las cuestiones a las que deberán atenderse los que quieran ir por este camino son la síntesis de los comentarios de los facilitadores de Caos en el Museo, esos *terceros ojos* que recorrieron los grupos de trabajo, observaron el desarrollo de las experiencias y dieron pistas sobre cómo avanzar. Gracias a Elaine Heumann Gurian, James Volkert, Tricia Austin, Timothy McNeil, Clare Brown y Enrique Longinotti y su equipo por estas reflexiones sobre la acción.

# Aprendizajes

## Salir a la calle es necesario

Si queremos generar experiencias que tengan sentido, experiencias de sitio específico y centradas en los usuarios, tenemos que salir a la calle. Aunque parezca una pérdida de tiempo con tanta información disponible online, con tantas ideas dando vuelta y con tantas cosas para hacer, todo empieza y termina en el lugar. Para que la salida sea efectiva hay que dejar de lado los prejuicios de lo que pensamos que va a pasar, no ir con ideas preconcebidas y practicar las habilidades de observación.

## El público merece ser consultado

Uno de los primeros prejuicios de los que los profesionales de los museos necesitan despojarse es el de creer que conocen muy bien al público. El público merece ser consultado: nosotros no sabemos lo que piensa la gente, tenemos prejuicios sobre ello, y por eso es que hay que salir a hablar con cuidado, con respeto y con su permiso. Para que las experiencias tengan sentido hay que generar una empatía y para eso hay que conocer al visitante: hay que observarlo a la distancia y entablar conversaciones.

## Pero hay que tomárselo en serio

Salir a la calle a hablar con desconocidos en un mundo cada día más complejo y elaborar metodologías para interactuar requiere de mucha seriedad y mucho respeto: tanto para los que salen a conversar como para aquellos con los que interactuamos. No es sencillo y hay que generar experiencias para producir de manera satisfactoria interacciones inesperadas con los otros. Es importante cuidar a quienes se exponen a ese diálogo capacitándolos para ese momento. No hay un conocimiento académico que nos enseñe a hacer esto que supone un esfuerzo de entendimiento muy complejo, que requiere de adaptaciones y una cuidadosa selección de las palabras que usamos para expresar nuestras ideas, de los modos que usamos para comunicarlas. El respeto de los puntos de vista de los demás es una de las claves para dar lugar a una genuina inclusión, integración y bienvenida mutua.



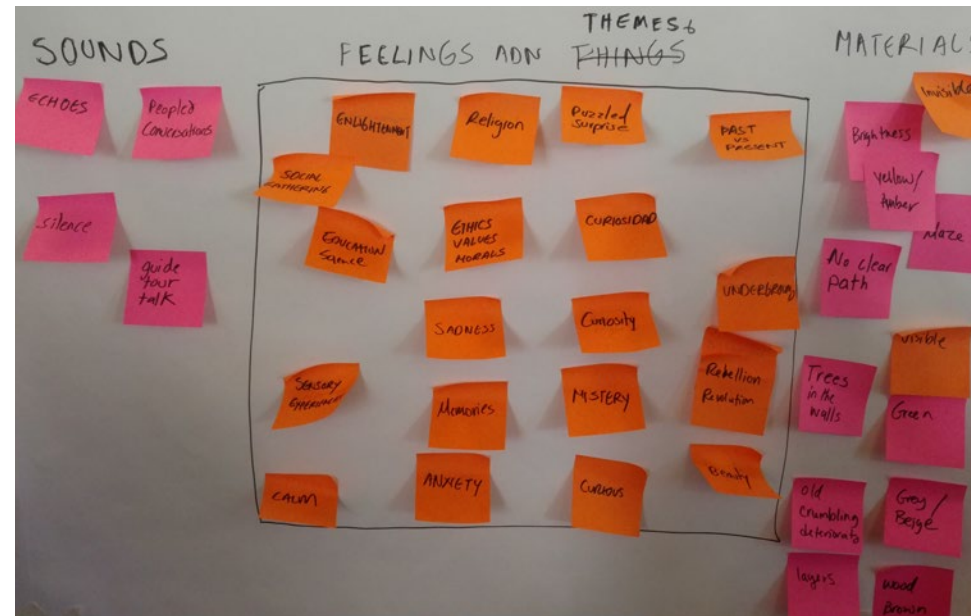


### Más que una idea perfecta, un amplio abanico de ideas.

Muchas veces pensamos que es mejor no decir algo hasta no tener la idea perfecta, cuando en realidad para trabajar en grupo es más efectivo llegar a un abanico de ideas. La ideación rápida, el *brainstorming*, o tormenta de ideas enunciadas sin pensarlas en profundidad, es un buen recurso. Las ideas no serán solo sobre qué vamos a hacer sino también (y sobre todo) sobre qué queremos lograr: qué sensación, qué tipo de experiencia queremos obtener con este proyecto. Hay que hacer un esfuerzo extra para pasar el umbral de las primeras ideas, que suelen ser las más comunes. El abanico de ideas nos permite descartar las primeras y seguir avanzando.

### Llegar a un concepto es difícil

¿Cómo pasamos del abanico de ideas a una idea concreta y efectiva, que sirva para desarrollar un proyecto? En palabras de Clare Brown, "una parte esencial del proceso de diseño es el movimiento entre un pensamiento expansivo (divergente) y un pensamiento concentrado (convergente). El proceso de diseño tiene una serie de fluctuaciones que son naturales y necesarias: ampliar el rango de ideas, testear cuáles son viables, acotar el espectro a aquellas que resultan promisorias y luego repetir todo el proceso nuevamente con las ideas remanentes. Requiere de mucha práctica y experiencia ser capaces de mantener el núcleo de una idea y controlar sus aspectos divergentes en simultáneo. Incluso los diseñadores más experimentados pueden perderse en la multiplicidad de opciones que brinda un pensamiento expansivo". Por eso es importante que esta parte del proceso esté acotada en el tiempo y que, al terminar el tiempo asignado a una etapa de trabajo, se llegue a un concepto consensuado sobre el cual trabajar.







### Las metáforas son buenas formas de navegar el proceso

Pasar de un pensamiento expansivo a un pensamiento concentrado puede ser una experiencia frustrante para las personas y para los equipos. Una estrategia para empujar este pasaje es encontrar una metáfora sobre la cual se pueda dar forma a cualquier elemento del diseño de la propuesta. La metáfora puede ser algo explícito en el diseño. Por ejemplo, uno de los equipos que quería que los alumnos de una escuela se expresaran, usó la forma y la idea del megáfono para sintetizar sus reflexiones en torno a una necesidad de comunicación, la voluntad de dar voz y la necesidad de ser escuchado. La forma y la función del megáfono era integral en el diseño de la propuesta de este equipo y en su estrategia para hacer que la gente se acercara conectando lo literal (el objeto) con lo metafórico (la idea de dar voz). A veces puede que la metáfora elegida no aparezca de forma explícita en el diseño, pero elegir un concepto rector nos ayuda a transitar el proceso, a dar sentido y a tomar decisiones sobre el producto final.

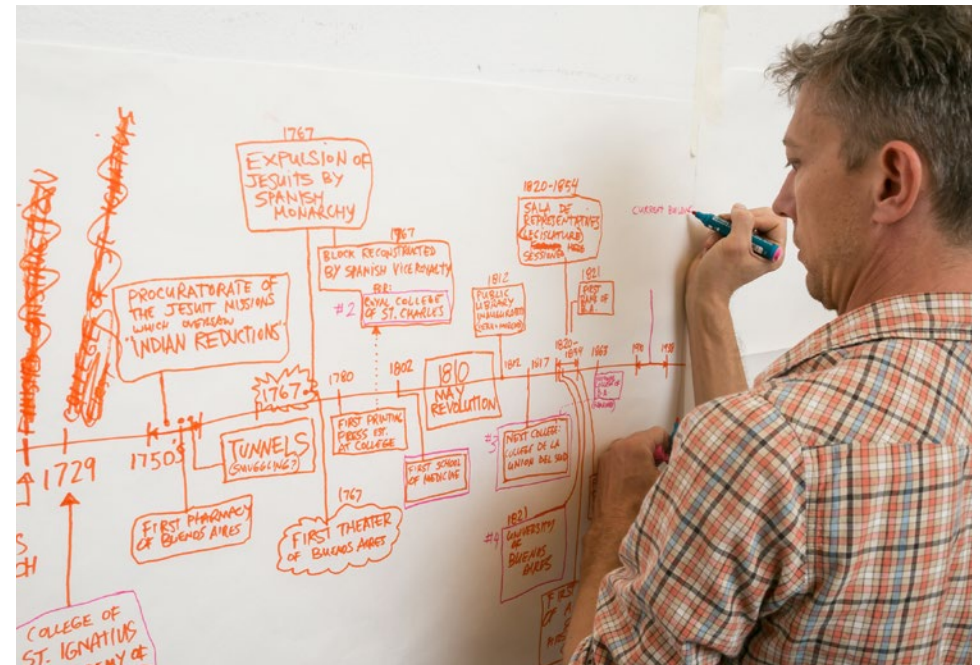


## Apuntemos a ideas creativas no originales

Timothy McNeil sostiene que “la creatividad (el pensamiento en términos intuitivos, no verbales, visuales) está en el corazón del buen diseño. Es una cualidad que se valora mucho, pero que no siempre está bien entendida. Un error bastante frecuente es el que hace equivaler creatividad con originalidad. El hecho es que hay muy pocas ideas realmente originales. La mayor parte de lo que parece ser original es simplemente una nueva combinación de conceptos previos en un nuevo orden. La creatividad es la habilidad de ver conexiones y relaciones donde otros no las ven”.

## Apuntemos a ideas disparatadas sin pensar (aún) en la viabilidad

¿Cómo podemos desplegar nuestra creatividad si desconocemos el potencial total de una idea, o si no tenemos experiencias previas en las que basarnos, o si estamos frustrados porque conocemos las limitaciones que impone la realización concreta de una idea? Este es el delicado balance entre crear una visión y comprender cómo hacerla viable (el proceso de producción de diseño). Los grupos deben encontrar maneras de abandonar la realidad y adoptar ideas en apariencia extravagantes, sorprendentes o poco prácticas (que son las que están en el corazón de la creatividad), a sabiendas de que estas ideas pueden ser retomadas más tarde si es necesario.











### Pero al final ¿cómo se vincula todo esto con mi museo?

¿En qué momento y de qué manera aparece el museo en la propuesta? No siempre las ideas se relacionan de la misma manera con el contexto específico (museo) y es clave no forzar esa relación. Un ejemplo: en los talleres dos equipos trabajaron sobre el Cabildo de la ciudad. Mientras que uno pensó una estrategia para dar más información sobre una historia específica (la de los afro-argentinos, historias invisibilizadas en muchos espacios), otro eligió tomar lo que sucedía en la plaza actualmente, donde se hay vendedores de anteojos de sol, y traer eso a la tienda del museo para contar las historias de una comunidad actual (los senegaleses).

### No importa que el producto sea imperfecto, importa que funcione

En los procesos de diseño, una de las grandes preocupaciones está en cómo se ve el producto final. En esta instancia suele volverse frustrante no tener el tiempo, las herramientas, la plata o los recursos para que la idea se vea plasmada de la forma más estética. En ese sentido, vale la pena tener en cuenta que un prototipo es un modelo o versión temprana de un producto hecho para testear un concepto o un proceso, o para usar en experimentos que permitan aprender de él. El prototipo es una versión del producto que se acerca lo más posible a lo que queremos lograr (un mapa de la zona, un recorrido, un glosario) en una versión de boceto. El prototipo tiene que poder generar la misma interacción que se desea tener con el producto real y debe poder realizarse en poco tiempo y con el menor uso de recursos posible. Debe servir para testear una idea en un estado en el que sea posible sumar muchos cambios porque la inversión fue relativamente baja.





## El proceso es imperfecto

Los procesos de armado de muestras o exhibiciones son siempre procesos complejos e imperfectos. Generan estrés, conflictos entre los participantes, evidencian diversas maneras de encarar los trabajos y distintas concepciones acerca de los roles que cada quien debe jugar. Esto sucede todavía más intensamente si el diseño que estamos pensando no es uno tradicional. Cuando se buscan acciones que abran las puertas del museo hacia el exterior, cuando esto implica modificar los hábitos de una institución, puede generar, además, un alto grado de conflictividad interna. En el proceso, sin embargo, se producen aprendizajes sobre las dinámicas de trabajo de un equipo y también sobre cómo trabajar con otros que no pertenecen a la institución. Por eso es útil hacer un balance del proceso, no solo del producto.

## Trabajar en equipo es difícil pero necesario

En los equipos de trabajo muchas veces se establecen liderazgos naturales, que no se corresponden con las jerarquías burocráticas o institucionales. Aquellos que poseen, por ejemplo, buen sentido del humor o cierto genio especial para la interacción social pueden aportar a las dinámicas de trabajo desde conocimientos no especializados, especialmente cuando de salir a la calle se trata. Si sacar nuestros museos a la calle implica, como hemos visto, aprender a valorar los saberes de las comunidades con las que interactuamos, tanto más necesario es hacerlo con los saberes de nuestro propio equipo.



Habiendo puesto en práctica este ejercicio nos dimos cuenta de las fallas que tuvimos al pensarlo. Sentimos que si lo hubiésemos planeado de otra manera, las cosas hubiesen resultado mejor. Sentimos que a veces deberíamos haber sido más específicos con las consignas pero intervenir menos en el proceso de trabajo de cada grupo y dejar que las cosas se desarrollen solas. Pero al final ninguna de las cosas que nos gustaría cambiar para una próxima edición fue en contra de que los talleres salieran adelante. No solo se hicieron sino que llegaron a resultados muy interesantes. La razón por la que funcionó es porque cada persona puso algo de sí en ese proceso de trabajo. El éxito del ejercicio se debió a la voluntad de los integrantes de cada equipo y al compromiso de sacar el museo a la calle. Ese debería ser tal vez el punto de partida, la condición de inicio: un equipo que tenga ganas de sacar el museo a la calle. Sacar el museo a la calle no es algo que tenemos que hacer, tiene que ser algo que queremos hacer. Tenemos que estar convencidos. Es un ejercicio que solo vale la pena o solo debería ser emprendido por quienes tienen las ganas y el compromiso de hacerlo.







# **Caos: el encuentro - taller**

**A.1 / Acerca de Caos en el Museo**

**A.2 / En números**

**A.3 / Dijeron los participantes**

**A.4 / Oradores y talleristas**

**A.5 / Equipo de trabajo**



## A.1 / Acerca de Caos en el Museo

**Caos en el Museo fue un encuentro-taller en el que se reflexionó acerca de la relación del museo con su entorno.** Originalmente creada por Re-envisioning Exhibition Design (re-xd.org), la presente edición fue organizada por la Fundación TyPA - Teoría y Práctica de las Artes (Argentina) junto a University of California Davis (EE.UU.); Central Saint Martins, University of the Arts London (Reino Unido) y The George Washington University (EE.UU.). El evento transcurrió entre el 16 y el 20 de noviembre de 2016 en diferentes sedes de la Ciudad de Buenos Aires: Museo de la Ciudad de Buenos Aires, Iglesia y Convento de San Francisco, Museo de Arte Moderno de la Ciudad de Buenos Aires, Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo (UBA) y el Cabildo de Buenos Aires. Fueron cinco jornadas de intercambio con el objetivo de sacar los museos a la calle y de empoderarlos como agentes de creación de civilidad a través de actividades que permitieron reflexionar, intercambiar herramientas y saberes, así como poner en práctica experiencias colectivas para intervenir el casco histórico de la Ciudad de Buenos Aires.

[www.caosba.tyba.org](http://www.caosba.tyba.org)



Corcoran School  
of the Arts & Design  
THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY

UCDAVIS  
UNIVERSITY OF CALIFORNIA

ual: central  
saint martins

## A.2 / En números

**5** días de trabajo intensivo

**3** conferencias magistrales

**3** mesas de diálogo

**9** presentaciones de casos

**16** talleres de herramientas

**16** talleres creativos

**1** exhibición en el casco histórico de la ciudad abierta al público general

**33** oradores y talleristas internacionales

**130** participantes de distintos países del mundo concurren a Buenos Aires para la ocasión

**+ 470** interesados participaron de actividades abiertas y de extensión

**76** becarios

**15** países: Argentina, Gran Bretaña, Estados Unidos, México, Suiza, Ecuador, Honduras, Colombia, Santa Lucía, Senegal, Brasil, Paraguay, Chile, Uruguay y Venezuela

**25** voluntarios estudiantes de diversas universidades e instituciones locales

## A.3 / Dijeron los participantes

*“Creo que la variedad de formatos es refrescante y estimulante. Me mantuvo comprometida e interesada de formas distintas a lo largo de toda la conferencia. Cada formato se construía a partir del anterior: primero escuchamos a los oradores desafiar nuestra forma de pensar, luego nos embarcamos con los líderes de los talleres que nos enseñaron nuevas herramientas y luego usamos esas herramientas y pusimos nuestro conocimiento en acción. Fue una forma genial de aprender y crecer como diseñador”.*

*“Un encuentro que permite la interacción de profesionales de museos, la generación de alianzas con otras instituciones y el abordaje de propuestas creativas para las actividades del museo y su entorno”.*

*“Conocer gente con intereses similares, problemáticas similares y sobre todo gente muy creativa que ha sabido resolver los problemas que el mundo actual demanda a los museos”.*

*“La posibilidad de conocer las experiencias de otros museos y cómo reflexionan permanentemente sobre las conexiones entre el museo y el espacio público para que sea siempre un espacio participativo y apropiado para la ciudad”.*

Galería de videos de las sesiones en español e inglés disponible en: [www.youtube.com/user/FundacionTyPA](http://www.youtube.com/user/FundacionTyPA)

**Caos en el Museo** es una serie de encuentros creados por **Re-envisioning Exhibition Design**: [www.re-xd.org](http://www.re-xd.org)

## A.3 / Oradores y talleristas

### **Américo Castilla**

Fundación TyPA. Argentina.

[www.tyfa.org.ar](http://www.tyfa.org.ar)

*Director*

### **Andrés Roldán**

Parque Explora. Colombia.

[www.parqueexplora.org](http://www.parqueexplora.org)

*Director*

### **Auntaneshia Staveloz**

Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana Smithsonian. EE.UU.

[www.nmaahc.si.edu](http://www.nmaahc.si.edu)

*Supervisora del desarrollo de programas para Servicios a la Comunidad*

### **Clare Brown**

Corcoran School of the Arts + Design, Universidad George Washington. EE. UU.

[www.gwu.edu](http://www.gwu.edu)

*Directora de la Maestría en Diseño de Exhibiciones*

### **Daniela Gómez**

Ministerio de Innovación y Cultura del Gobierno de la Provincia de Santa Fe. Argentina.

[www.santafe.gov.ar/cultura](http://www.santafe.gov.ar/cultura)

*Subsecretaria de Innovaciones Culturales*

### **David Anderson**

Museo Nacional de Gales. Reino Unido.

[www.museum.wales](http://www.museum.wales)

*Director*

### **Deborah L. Mack**

Museo Nacional de Historia y Cultura Afroamericana Smithsonian. EE.UU.

[www.nmaahc.si.edu](http://www.nmaahc.si.edu)

*Directora Adjunta para Servicios a la Comunidad*

### **Elaine Heumann Gurian**

The Museum Group. EE.UU.

[www.museumgroup.com](http://www.museumgroup.com)

*Consultora en museos*

### **Guillermo Castañeda y Mariela Jungberg**

Casona Cultural Humahuaca. Argentina.

[www.casonahumahuaca.com.ar](http://www.casonahumahuaca.com.ar)

### **Gustavo Diéguez y Lucas Gilardi**

Estudio a77. Argentina.

[www.estudioa77.com](http://www.estudioa77.com)

*Arquitectos*

### **Helen Marriage**

Artichoke. Reino Unido.

[www.artichoke.uk.com](http://www.artichoke.uk.com)

*Directora artística*

### **James Volkert**

Exhibition Associate. EE.UU.

*Director*

### **Jim Broughton**

Museo de Historia Natural.

Reino Unido.

[www.nhm.ac.uk](http://www.nhm.ac.uk)

*Director de Relaciones Internacionales*

### **John Ryan**

Local Projects. EE.UU.

[www.localprojects.net](http://www.localprojects.net)

*Director de Diseño de Interacción*

### **Julia Risler y Pablo Ares**

Iconoclasistas. Argentina.

[www.iconoclasistas.net](http://www.iconoclasistas.net)

### **María Eugenia Salcedo**

Centro de Arte Contemporáneo Inhotim. Brasil.

[www.inhotim.org.br](http://www.inhotim.org.br)

*Curadora Asistente*

### **Magui Kämpf**

M+E Design - museos y exhibiciones. Brasil.

[www.maguikampf.wordpress.com](http://www.maguikampf.wordpress.com)

*Directora creativa*

### **Martín Liut**

Universidad Nacional de Quilmes y Universidad de Buenos Aires. Argentina.

[www.martinliut.com.ar](http://www.martinliut.com.ar)

*Compositor, docente e investigador*

**Matt Haycocks**

Facultad de Arquitectura de Belfast y Universidad de Westminster. Reino Unido.  
*Diseñador y académico*

**Michael Burns**

Proyecto Omnimuseum y Quatrefoil Asociados. EE.UU.  
[www.omnimuseum.org](http://www.omnimuseum.org)  
*Director de diseño*

**Nicolás Testoni**

Ferrowwhite (museo-taller). Instituto Cultural de Bahía Blanca. Argentina.  
[www.ferrowwhite.bahiablanca.gov.ar](http://www.ferrowwhite.bahiablanca.gov.ar)  
*Director*

**Nigel Briggs**

Museo Nacional de Historia Estadounidense Smithsonian. EE.UU.  
[www.americanhistory.si.edu](http://www.americanhistory.si.edu)  
*Diseñador*

**Philip G. Freelon**

Perkins+Will. EE.UU.  
[www.perkinswill.com](http://www.perkinswill.com)  
*Director Ejecutivo y Director de Diseño*

**Polly Mckenna-Cress**

Universidad de Artes. EE.UU.  
[www.uarts.edu](http://www.uarts.edu)  
*Directora del programa y profesora*

**Ricardo Pinal**

Museo de la Ciudad de Buenos Aires. Argentina.  
[www.buenosaires.gob.ar/museodelaciudad](http://www.buenosaires.gob.ar/museodelaciudad)  
*Director*

**Timothy Mcneil**

Departamento de Diseño, Universidad de California, Davis. EE.UU.  
[www.ucdavis.edu](http://www.ucdavis.edu)  
*Profesor*

**Tricia Austin**

Central Saint Martins, Universidad de las Artes de Londres. Reino Unido.  
[www.arts.ac.uk/csm](http://www.arts.ac.uk/csm)  
*Coordinadora de la Maestría en*

*Entornos Narrativos y líder del equipo de investigación del Programa de prácticas espaciales*

**Vera y Ruedi Baur**

Studio Intégral Baur. París / Zurich.  
[www.irb-paris.eu](http://www.irb-paris.eu)  
*Socióloga y antropóloga, diseñador*

**Walter Hood**

Hood Design. EE.UU.  
[www.hooddesignstudio.com](http://www.hooddesignstudio.com)  
*Fundador*

**Xavier Llarch Font y Carolina Caicedo**

The Decorators. Reino Unido.  
[www.the-decorators.net](http://www.the-decorators.net)  
*Diseñadores espaciales*



## A.4 / Equipo de trabajo

### Equipo de trabajo de Caos en el Museo

#### Fundación TyPA

Dirección académica: Florencia Gonzalez de Langarica  
Coordinación general: Maia Persico  
Networking: Agustina Lipovich  
Comunicación: Ana Mazzoni  
Diseño gráfico: Jimena Zeitune  
Producción: Daniela Lagares  
Administración: Vanesa Vazquez Raimondi  
Asistencia: Maia Karagozlu, Isabelle Reuser  
Coordinación de voluntarios: Florencia Buezas  
Relatoria digital: Rodrigo Espinel  
Fotografía: Diego Spivacow

#### University of California, Davis

Timothy McNeil  
Identidad visual: Victoria Baird

#### Central Saint Martins, UAL

Tricia Austin  
Identidad visual: Bethany Shepherd

### The George Washington University

Clare Brown

#### Comité asesor

James Volkert, Elaine Heumann Gurian, Deborah Lynn Mack, Teil Silverstein, Dan Danzig, Vincent Beggs, Timothy McNeil, Tricia Austin, Clare Brown.

#### Facilitadores de talleres

Ivana Patricia Heise, Cristina Bernasconi, Enrique Longinotti, Paula Rodríguez, Marcelo Leybovich, Silvana Vanesa Fano, Karin Ljungberg, Fernando Martín Gómez, Guillermo Ezequiel Zapiola, Nicole Edward, Carlos Andrés d'Havé, Matías Scappaticcio, Federico Guillermo Fontán, Eduardo Facundo Quiroga Estrada, María Belén Toledo Papini, Malena Castañón Gortari, Carolina Mariani, Florencia Catalano, Blanca Elizabeth San Miguel, Juliana Pecollo, Federico Daniel Fabiano.

### Voluntarios

Ana Wolpowicz, Manuela Valle Quintana, Jimena Quiroga, Gabriela Ramos Dávalos, Fernanda Palacios, Sofía Peralta, María Pinal Villanueva, Florencia Maisonnave, Patricia Martínez Castillo, Estefanía Mateo Giordano, Adriana De Napoli, Joel Matías Delpino, Verónica Ferreira Chamarro, Macarena García Gabal, Andrea Germinario, Daniela Guido, Solana Lancharés Vidart, Adriana Alberti, Mariana Ben, Lila Boly, Macarena Cacciuttolo Aragón, Mercedes Castillo, Agustina Chilleto.

### Agradecimientos

A los equipos de trabajo del Museo de la Ciudad de Buenos Aires, la Basílica y Convento de San Francisco de Asís, la Cátedra Longinotti de la FADU/UBA, el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires y la Dirección Nacional de Museos. A los referentes de las Embajadas Británica y de Estados

Unidos en Argentina, junto con Espacio Público de Ciudad de Buenos Aires. A los aportantes y fundaciones que apoyaron el programa de becas y la producción general del proyecto. Al equipo de traducción. A Grincraft y Bodegas Catena Zapata por su acompañamiento.

## La publicación

Junio 2017  
CC Fundación TyPA – Teoría y  
Práctica de las Artes

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

## Créditos del libro

Idea: Fundación TyPA  
Redacción y edición: Ana Mazzoni,  
Ana van Tuyl y Maía Persico  
Diseño: Jimena Zeitune  
Traducción: Verónica Santos

## Fundación TyPA

Ilse Hughan - *Presidente*  
Américo Castilla - *Director*  
Leonora Valerga - *Tesorera*  
Gabriela Adamo - *Secretaria*

## Contacto

Fundación TyPA – Teoría y Práctica  
de las Artes  
[contacto@typa.org.ar](mailto:contacto@typa.org.ar)  
Ortega y Gasset 1983 1°, 1426  
Buenos Aires, Argentina  
+54 11 4777 4944  
[www.typa.org.ar](http://www.typa.org.ar)



## Organizado por



Corcoran School  
of the Arts & Design  
THE GEORGE WASHINGTON UNIVERSITY

ual: central  
saint martins

UC DAVIS  
UNIVERSITY OF CALIFORNIA

## Apoyo principal



UC DAVIS  
GLOBAL AFFAIRS



FUNDACIONES  
GRUPO-PETERSEN (G-P)

## Aliados



Museo de la Ciudad

FUNDACIÓN  
WILLIAMS



CULTURE  
IS  
GREAT  
BRITAIN

fundación suiza para la cultura  
proshelvetia

## Apoyo adicional



ARUP

## Colaboradores



UBA, FADU.  
Facultad de Arquitectura  
Diseño y Urbanismo



ARTE  
en la Ciudad

**Este libro invita a sus lectores a pensar cómo pueden los museos salir a la calle, qué implica hacer entrar la calle al museo y cómo este ejercicio abre nuevas posibilidades para que los museos se afirmen como espacios públicos e instituciones cívicas.**

Las reflexiones y experiencias que aparecen mencionadas refieren al encuentro-taller **Caos en el Museo** (2016), un ejercicio colectivo que propuso a 160 profesionales de todo el mundo vincular el Museo de la Ciudad de Buenos Aires con su entorno.



---



## Caos en el Museo

INFILTRAR EL  
TEJIDO URBANO