



**Benemérita Universidad Autónoma de Puebla  
Facultad de Filosofía y Letras  
Maestría en Estética y Arte**

**EL MUSEO COMO ESPACIO EDUCATIVO:  
ANÁLISIS Y PROPUESTA PARA EL  
MUSEO NACIONAL DE ARTE DE BOLIVIA**

**Presenta: Lic. Leonor Alana Valdivia Dzgoeva**

**Directora de tesis: Dra. María Isabel Fraile Martín**

**Abril, 2014**

## **Agradecimientos**

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) de México por permitir y apoyar el desarrollo de esta investigación.

A mis padres y hermanos por creer en mí, por todo su cariño y apoyo. Por darme impulso y estar siempre conmigo a pesar de la distancia.

A la Dra. Isabel Fraile por su paciencia, por su cariño y por toda la colaboración para la realización de este trabajo y durante toda la maestría.

Al Dr. Jesús Márquez y al Dr. José Antonio Pérez Diestre por sus comentarios y consejos siempre tan pertinentes para la mejora de esta investigación.

Al Dr. José Ramón Fabelo por su apoyo permanente desde mi postulación a la maestría y por recordarme la importancia del compromiso latinoamericano.

A todos los profesores de la Maestría en Estética y Arte, por los conocimientos compartidos que me permitieron crecer como persona y como profesionista. Toda mi admiración y agradecimiento a cada uno de ellos.

Al Museo Nacional de Arte de Bolivia y al Museo de la Ciudad de Quito por abrirme las puertas y permitirme conocer su trabajo.

Al personal entrevistado de los museos estudiados en México, Ecuador y Bolivia por su colaboración, por su tiempo y por la valiosa información que brindaron para esta investigación.

A José Bedoya y Valeria Paz por la inspiración, el apoyo y la confianza que siempre me brindaron.

A Conchita por su ayuda, por su paciencia y eficacia. Por echarnos la mano siempre con una sonrisa y por hacer simples los trámites más complejos.

A mis compañeros de la MEYA Generación 2012-2014 por ser mi familia durante este tiempo, por su cariño y por todos los lindos momentos vividos.

# Índice

|  |    |
|--|----|
| <b>Introducción</b> .....  | 11 |
| <b>Capítulo 1: La nueva concepción de trabajo en los museos</b> .....          | 14 |
| 1.1 El museo y sus transformaciones .....                                      | 14 |
| 1.2 La nueva museología .....  | 16 |
| 1.3 La museología crítica.....   | 20 |
| 1.4 La importancia de la educación en los museos .....                         | 22 |
| 1.5 El público una de las razones de ser de los museos.....                    | 25 |
| 1.6 La responsabilidad social de los museos .....                              | 26 |
| 1.7 El acercamiento educativo en otras disciplinas vinculadas al museo .....   | 28 |
| 1.7.1 La curaduría pedagógica.....   | 28 |
| 1.7.2 La museografía didáctica .....   | 30 |
| 1.7.3 La interpretación como experiencia.....                                  | 33 |
| <b>Capítulo 2: La educación como práctica en museos latinoamericanos</b> ..... | 35 |
| 2.1 El trabajo educativo en museos de México .....                             | 37 |
| 2.1.1 Museo Nacional de Arte .....   | 37 |
| 2.1.2 Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey.....                            | 45 |
| 2.1.3 Antiguo Colegio de San Ildefonso.....                                    | 55 |
| 2.2 El trabajo educativo en museos de Ecuador .....                            | 61 |
| 2.2.1 Museo de la Ciudad .....   | 61 |
| 2.2.2 Museo Nacional Quito del Ministerio de Cultura y Patrimonio .....        | 71 |

|  |           |
|--|-----------|
| 2.2.3 Centro de Arte Contemporáneo .....                                       | 74        |
| 2.3 El trabajo educativo en museos de Bolivia .....                            | 79        |
| 2.3.1 Museo Nacional de Arte .....   | 81        |
| 2.3.2 Museo Nacional de Etnografía y Folklore .....                            | 85        |
| 2.3.3 Museos Municipales de la ciudad de La Paz .....                          | 87        |
| 2.3.4 Espacio Interactivo Memoria y Futuro “Pipiripi” .....                    | 89        |
| <b>Capítulo 3: Estudio de caso: El Museo Nacional de Arte de Bolivia .....</b> | <b>94</b> |
| 3.1 El Museo Nacional de Arte de Bolivia hacia el interior .....               | 95        |
| 3.1.1 Un poco de historia .....  | 95        |
| 3.1.2 Perfil institucional actual .....  | 98        |
| 3.1.3 Estructura organizacional .....  | 100       |
| 3.1.4 El patrimonio del Museo Nacional de Arte de Bolivia .....                | 105       |
| 3.1.5 Discurso museológico actual .....  | 112       |
| 3.1.6 Comunicación y difusión del MNA .....                                    | 118       |
| 3.1.7 Programas y actividades del MNA .....                                    | 119       |
| 3.1.8 Servicios y atención al público .....                                    | 123       |
| 3.1.9 Los planes a futuro y el rumbo del MNA .....                             | 125       |
| 3.2 Diagnóstico y análisis actual del MNA .....                                | 127       |
| 3.2.1 Análisis institucional .....   | 128       |
| 3.2.2 Análisis de estadísticas .....   | 130       |
| 3.2.3 Análisis FODA .....  | 140       |

|  |     |
|--|-----|
| <b>Capítulo 4: Propuesta para el Museo Nacional de Arte de Bolivia</b> ..... | 157 |
| 4.1 Cambios al interior de la institución .....                              | 159 |
| 4.1.1 Misión y visión .....  | 159 |
| 4.1.2 Nueva estructura organizacional.....                                   | 159 |
| 4.1.3 Nueva metodología de trabajo .....                                     | 161 |
| 4.2 Bases conceptuales para el área pedagógica.....                          | 161 |
| 4.2.1 Marco pedagógico.....  | 161 |
| 4.2.2 Marco conceptual.....  | 166 |
| 4.2.3 La mediación: una herramienta de acercamiento al público.....          | 168 |
| 4.3 Configuración del área educativa del MNA .....                           | 170 |
| 4.4 Programas y acciones del área educativa.....                             | 172 |
| 4.4.1 Acciones necesarias .....  | 173 |
| 4.4.2 Programas de fortalecimiento interno.....                              | 174 |
| 4.4.3 Programas de fortalecimiento externo .....                             | 178 |
| <b>Conclusiones</b> .....  | 198 |
| <b>Bibliografía</b> .....  | 202 |

## **Introducción**

La presente investigación se desarrolla a partir de nuestro interés en los museos. La dinámica de trabajo de estas instituciones y la importancia que adquieren para una sociedad fue lo que nos permitió comenzar a reflexionar sobre diferentes temas y decidir que había cosas que necesitábamos conocer. Estas inquietudes, junto con una experiencia de trabajo de varios años en una de las instituciones culturales más importantes de Bolivia, fue lo que impulsó a realizar un aporte para el Museo Nacional de Arte, de esta manera se determinó nuestro objeto de estudio.

Al llegar a México para especializarme y desarrollar dicha investigación había muchas inquietudes y expectativas, pero una certeza y una misión muy concretas, se iba a trabajar una investigación para nuestro país, que tanto necesita de iniciativas y propuestas. Bajo esta premisa comenzamos a pensar qué es lo que estaba haciendo falta en ese contexto. Una vez más vinieron muchas posibles respuestas, pero nos interesó especialmente una, la relación del público con el museo y las herramientas que usa para vincularse de mejor manera con la sociedad, una de las más importantes la educación.

Si bien estos temas pueden parecer ya superados en algunos contextos o instituciones, haciendo una rápida revisión nos dimos cuenta que en el caso de Bolivia recién están siendo tomados en cuenta de manera más formal. Por lo tanto, la principal motivación y a la vez la justificación era la necesidad de generar nuevas dinámicas al interior de los museos bolivianos y la ausencia de estructuras educativas permanentes dentro de su trabajo cotidiano. Esto se constituye un problema, más aún si hablamos de un museo de carácter nacional que cuenta con un gran acervo, no se puede permitir seguir desvinculada a los cambios de enfoque y los modos de trabajo de otros museos. Aunque este museo cuenta con algunas actividades y programas que de cierto modo se acercan al tema educativo, no hay una estructura específica ni una política clara para este trabajo. De esta manera se fue definiendo la problemática, ciertamente hay un vacío en la institución y hace falta trabajar varios aspectos. Entre ellos acercar más al público, generar un diálogo y una participación mayor, en resumen, llegar a ser un espacio dinámico y abierto. Todos

estos aspectos no necesariamente están ligados a la cantidad de actividades, sino más bien a la calidad de los servicios que se ofrecen y las estrategias utilizadas por parte del museo para que el visitante se sienta motivado y a gusto recorriendo sus salas. Por esta razón se decide abordar dos ejes dentro de esta investigación, por un lado realizar un análisis y por otro proponer mejoras en las cuales se incluya la apertura de un área pedagógica o educativa dentro de la estructura del Museo Nacional de Arte de Bolivia. Elementos con los cuales creemos se podrá comenzar una nueva etapa dentro de la institución y mejorar muchos aspectos, sobre todo acercarse más al público y a la comunidad.

Podemos decir que es el momento adecuado para esta iniciativa y para los cambios que implica porque se tiene proyectada una importante ampliación de las instalaciones del museo para las próximas gestiones, lo cual debería implicar no sólo un cambio físico sino también conceptual para la institución. Aprovechando este acontecimiento, el museo podría renovarse y presentarse con un trabajo diferente en el cual se cumplan no sólo las funciones tradicionales sino también se genere un marcado rol social.

Una vez definidos nuestro problema y el objeto de estudio, el siguiente paso es saber cómo vamos a llegar a nuestro objetivo. La metodología que se sigue en la investigación está dividida en cuatro partes, abordando el tema desde una perspectiva general para luego concretar en lo particular. En el primer capítulo tenemos un acercamiento teórico a la nueva concepción de trabajo en los museos, vale decir, el cambio de enfoque y la apertura que ha estado influyendo en las funciones de estas instituciones desde mediados del siglo pasado y que actualmente sigue presente en el trabajo de los museos. Con esta información pudimos sustentar la importancia del tema que estamos tratando y las implicancias que ha tenido en los últimos años.

En el segundo capítulo buscamos conocer de manera más concreta el manejo de los temas de educación y público de manera práctica en algunos museos latinoamericanos. Creímos necesario conocer lo que sucede en la realidad, ver qué es lo que están planteando estas instituciones y cómo están enfrentando estos temas. Para este efecto se vio por conveniente escoger dos entornos diferentes al boliviano. En primer lugar tenemos el caso de México, primero porque nos pareció necesario vincularnos de manera más estrecha con el ámbito local donde se ha desarrollado la investigación y sobre todo porque los museos

mexicanos son reconocidos internacionalmente y son un referente importante a nivel latinoamericano.

Por otro lado, se decidió trabajar con un país sudamericano, en este caso se optó por Ecuador, para tener un contraste no sólo con el ámbito mexicano sino también con el mismo caso de estudio. Por lo cual buscamos una realidad y un contexto sociocultural parecido al boliviano. También se habla de ejemplos bolivianos, en los tres casos nuestro acercamiento está enmarcado netamente en el tema educativo y en la relación con el público.

Pasando al tercer capítulo, presentamos el estudio de caso del Museo Nacional de Arte de Bolivia, a través del cual se lo puede conocer a profundidad. Para lo cual además de una descripción se realizó un diagnóstico y un análisis, lo que nos ayudó a detectar diferentes elementos tanto los que se deben reforzar como otros que permitirán la mejora del desempeño de esta institución. Toda esta información nos brinda un panorama más concreto y ciertos lineamientos para poder desarrollar la propuesta que se refleja en el último capítulo, en el cual se propone las acciones que debe afrontar el museo, entre ellas, la apertura de un área educativa. El contenido de este proyecto fue resultado de un largo proceso de análisis y de investigación teórica y práctica.

A lo largo de este trabajo se han estado respondiendo las interrogantes que nos llevaron a decidir desarrollar este tema, y a partir de la propuesta específica creemos que se ha llegado a nuestro objetivo, brindar una herramienta más al museo para que pueda renovar su propuesta, mejorar su desempeño interno y acercarse mucho más al público, que es el que finalmente le da vida a la institución museística y a sus objetos.

Presentamos entonces la posibilidad de pasear a través de estas páginas por el mundo de los museos, esperamos que sea una experiencia de aprendizaje y de goce, tal y como debe ser en las salas de estas instituciones.

# **CAPÍTULO 1**

## **La nueva concepción de trabajo en los museos**

En este capítulo se verán los cambios por los que ha pasado la institución museística a lo largo del tiempo, se podrá conocer las transformaciones que han propiciado la modificación de sus funciones y acciones tradicionales, lo cual de alguna manera permitió que estos espacios se mantengan a lo largo del tiempo. Junto con todo este ajuste dentro de la estructura de trabajo de los museos, fueron surgiendo diferentes aportes que han sustentado la necesidad de estos replanteamientos, es por eso que se hablará de las contribuciones teóricas que han permitido repensar el trabajo de los museos.

Todos estos datos nos ayudarán por un lado a conocer la evolución de los museos sino también entender la importancia y la necesidad de implementar esta visión en los museos actuales a partir de una concepción de trabajo diferente. Será la base que nos hará repensar a la institución como un ente dinámico que debe estar en constante construcción y responder a ciertas demandas. Además esta información nos servirá para ir contrastando no sólo lo que se está haciendo de manera práctica en los museos sino también para realizar el análisis y la propuesta que se espera para nuestro objeto de estudio en los siguientes capítulos.

En una primera parte de este capítulo tendremos la contextualización de estos cambios y el marco en el que se fueron desarrollando. Posteriormente, hablaremos de la nueva museología y la museología crítica con sus respectivos aportes y finalmente se tendrán algunos ejemplos de otras disciplinas que se desarrollan y se vinculan con el ámbito de los museos, mostrando de esta manera que esta transformación está vigente.

### **1.1 El museo y sus transformaciones**

Como se ha mencionado anteriormente, desde hace algunas décadas los museos han ido renovándose para constituirse en instituciones más dinámicas y abiertas al público. Si bien

este nuevo enfoque se fue consolidando desde la crisis socioeconómica y cultural de los años sesenta del siglo XX, hubo algunos antecedentes que fueron propiciando esta situación, además no se puede olvidar que éstos no fueron generados de manera espontánea sino que fueron producto de un proceso, resultado de cuestionamientos y cambios sociales que de alguna manera demandaron estas transformaciones, que se hicieron latentes tanto en la teoría como en la práctica del museo. El primer gran cambio se dio en el siglo XVIII, cuando se permitió el acceso público al arte y la cultura, práctica que se consagró en el siglo XIX y se afianzó hacia mediados del siglo XX, dando lugar a un segundo gran cambio en el cual la institución se empezó a cuestionar su razón de ser y su función con respecto a la sociedad.

Otros elementos importantes para estos cambios fueron los debates y reflexiones que se generaron dentro de las reuniones y conferencias que tanto el Consejo Internacional de Museos (ICOM) como otras instancias relacionadas con la cultura y el patrimonio, llevaron a cabo. A través de estas acciones se fue constituyendo la necesidad de implantar estos cambios en las actividades y propuestas de los museos, ahondar en el tema de la relación con la sociedad, el manejo de la educación y la acción cultural.

Sólo por nombrar algunas tenemos la IX<sup>a</sup> Conferencia General del ICOM, llevada a cabo en Grenoble y París en 1971 donde se habló sobre *El museo al servicio del hombre, hoy y mañana*, la Mesa de Santiago organizada por la UNESCO en 1972, donde se remarcó la función social del museo en América Latina y se planteó la idea del museo integral, que es una institución al “servicio de la sociedad a la que pertenece y posee en sí mism[a] los elementos que le permiten participar en el proceso de formación de la conciencia de la comunidad a la que sirve” (Hernández, 2006, p. 182).

Es así que poco a poco se fue dejando de lado la concepción tradicional del museo y se dio lugar a una estructura de trabajo más flexible, donde el pensamiento antes centrado en la institución se transformó dando lugar a una visión más cercana al público y la sociedad. Esta ruptura ha significado la generación de un espacio vivo, didáctico y organizado, en el cual el visitante puede disfrutar, aprender y tener experiencias estéticas.

Aunque estos cambios y concepciones parezcan ya sobreentendidos en ciertos contextos, creemos que es necesario hablar de ello y poder entenderlo porque todavía algunos museos son considerados como espacios herméticos y elitistas, que están dedicados

a la conservación y exhibición de obras y que están dirigidos a un público erudito, es decir, lugares casi inaccesibles para el común de la sociedad. Justamente por todos estos aspectos es que estas instituciones comenzaron a renovarse y desempeñar un papel más dinámico dentro de la sociedad. Si bien los museos deben cumplir funciones complejas también deben comprometerse con un proceso de mejora continua que sirva para responder a diferentes cambios que se dan no sólo en los objetos, los objetivos y los métodos internos de los museos, sino también en los fenómenos históricos y los sistemas de valores con los cuales se relacionan estas instituciones.

Todo este conjunto de factores desarrollados a lo largo del tiempo, dio lugar a diferentes propuestas, teorías y reflexiones que replantean antiguas concepciones y dan posibilidad de constituir un perfil más abierto y un acercamiento a la comunidad; por esta misma evolución, no hay una única forma museística ni un modelo único ya que se trabaja a partir de diferentes enfoques y métodos. A continuación se presentará diferentes planteamientos que muestran estos cambios de enfoque en los museos y con los cuales se podrá entender un poco más los nuevos desafíos y usos del museo, es decir, su nueva concepción de trabajo.

## **1.2 La nueva museología**

La museología es la ciencia del museo que se ocupa de la parte conceptual, pragmática y funcional de estas instituciones, estudia su historia y su razón de ser, así como su función en la sociedad, sus formas específicas de investigación, conservación, difusión y funcionamiento. Es una ciencia interdisciplinaria porque se relaciona con otras disciplinas que le ayudan a resolver problemas de carácter básicamente conceptual.

La nueva museología y sus planteamientos fueron influenciados e impulsados por Georges Henri Rivière y otros profesionales de museos como Hugues de Variné-Bohan y André Desvallées quienes sentaron las bases y parámetros de esta nueva concepción museística. En cuanto al surgimiento del término se tienen diferentes interpretaciones, Alonso Fernández dice que el término de nueva museología habría sido usado por primera vez en 1958 y se consolidó hacia la década de los ochenta. Por su parte, Francisca Hernández (2006, p. 163) afirma que la nueva museología apareció en Francia hacia 1982

con la creación de la *Asociación de nueva museología y experimentación social* y fue una especie de respuesta a la crisis y la falta de consolidación en la disciplina museológica dentro de los museos tradicionales. Aunque fue una extensión de la museología tradicional,

[1]la nueva museología dará lugar a un análisis sistemático de la realidad museal basado, fundamentalmente, en dos ideas esenciales: la prioridad de la persona sobre el objeto dentro del museo y la consideración del patrimonio como un instrumento al servicio del desarrollo de la persona y de la sociedad. (Hernández, 2006, p. 163)

Lo que busca esta disciplina es redefinir el museo como un espacio de carácter social, plantea una renovación y una contraposición a la tradicional concepción de museología y de museo. De esta manera estos espacios ya no son sólo almacenes de conservación y exhibición de obras porque ahora “(...) [s]u propósito (...) [es] dinamizar las estructuras de los museos, haciéndolos más abiertos a la educación y a la participación social, modificando sus lenguajes y prácticas expositivas, así como los modos de concebir su función patrimonial.” (Alderoqui y Pedersoli, 2011, p. 50)

Es necesario precisar que estos cambios y aperturas, no dejan de lado las funciones primordiales del museo, más bien las complementan y potencian, dando lugar a un trabajo más integral. Para nosotros es importante remarcar esto porque si bien el enfoque del museo se ha ampliado, los elementos como el público y la educación que ahora adquieren otro estatus en el trabajo interno, han estado presentes de alguna u otra manera dentro de estas instituciones, lo interesante es que cambia la manera de tratarlos, presentarlos y relacionarlos. De esta manera estos cambios dan lugar a un museo con un sistema abierto e interactivo que supone la utilización de un nuevo modelo de trabajo museístico. Ya no se trata del museo tradicional que desarrolla sus acciones de manera lineal hacia el interior del museo como un ente aislado de la sociedad. Ahora el museo, el nuevo museo da paso a funciones dinámicas e integradas en un proceso circular con la participación activa de los miembros de la comunidad (Alonso, 1993, p. 107).

Podríamos preguntarnos cuál es el impacto o el beneficio de todo esto para la sociedad, sin ánimo de ser reiterativos lo que es necesario poner en evidencia es que el resultado es pensar esencialmente en el carácter social de estas instituciones. Otro elemento importante es que el museo ya no determina una verdad absoluta y unidireccional (de

adentro hacia afuera), sino que debe buscar diálogos y estar al servicio de las necesidades de la comunidad, por lo tanto tiene que llegar a ser una instancia en continuo cambio que esté atenta a las demandas y necesidades de su público. Nos encontramos entonces frente a un nuevo paradigma, un nuevo enfoque en el trabajo museístico. A partir de la nueva museología, el museo ya no es un mundo aislado y cerrado, sino todo lo contrario, es un ente dinámico y abierto.

Para entender un poco más este planteamiento es necesario hablar de los parámetros de la nueva museología, para este entendido, Marc Maure (en Alonso, 2002, p. 82) define seis elementos:

1. La democracia cultural.
2. Un nuevo paradigma:
  - a) De la monodisciplinalidad a la multidisciplinalidad.
  - b) Del público a la comunidad.
  - c) Del edificio al territorio.
3. La concienciación.
4. Un sistema abierto e interactivo.
5. El diálogo entre sujetos.
6. Un método: la exposición.

Estos enunciados básicos muestran la diferenciación y la ruptura con el museo tradicional. En primer lugar lo que se quiere decir es que ninguna cultura deberá ser elevada frente a otra, en segundo lugar, se debe dejar de lado la monodisciplinaridad para trabajar con una pluridisciplinaridad, considerar al público como una comunidad y al edificio como un territorio, no sólo geográfico, político y económico, sino también natural y cultural. El tercer punto se refiere a que la comunidad llegue a ser consciente del valor de su propia cultura. En el cuarto el modelo de trabajo debe integrar un proceso dinámico, que a su vez se relaciona mucho con el quinto, donde se plantea que la participación de los miembros de la comunidad es muy importante, finalmente con el sexto punto, el teórico dice que la exposición es un método útil para el diálogo y para la concienciación con la que cuenta un museo.

Por su parte, Alderoqui y Pedersoli (2011, p. 50) plantean que dentro de la nueva museología se debe pensar el edificio en términos de territorio, hablar de un patrimonio (natural, cultural, material e inmaterial) más que de una colección y de una comunidad en lugar de un público. Estos factores nos permiten ver claramente el cambio de concepción que se está planteando y las implicancias que tiene para la sociedad, por lo tanto, el beneficio no sólo es para la institución que se vuelve más abierta sino que la sociedad pueda percibirla como un espacio incluyente donde puede participar y dialogar.

Con este entorno, podemos ver a la nueva museología como un fenómeno sociológico por los cambios que implica, además de estar planteando un nuevo sistema de valores desde el interior de estas instituciones. Por otro lado, no se debe olvidar que la identidad cultural es la base de la existencia de los museos, la cual está muy relacionada con la democracia cultural y con el enfoque moderno y comunitario de los museos, entonces, no se puede desligar al museo de su entorno social, económico ni político. Aunque el contexto delimita muchas cuestiones internas del museo, éste debe tener muy clara su identidad, tanto individual como patrimonial, preocuparse del *por qué* y no sólo del *cómo* de sus planteamientos y discursos, además de conocer a su público.

Con el análisis anterior podemos constatar la importancia de la nueva museología, aunque algunas veces se diga que esta disciplina por el tiempo que tiene ya no es nueva, lo que queremos poner en evidencia son los cambios de enfoque que fueron introducidos y los elementos que fueron puestos en valor a través de sus reflexiones. Se ha logrado que una institución cerrada se permita interactuar de mejor manera con su contexto y con su comunidad, lo cual nos parece un gran avance.

Evidentemente se mantienen algunas cosas del ámbito tradicional, las cuales siguen siendo importantes, como los objetos y las funciones tradicionales. Lo diferente ahora es que en la nueva concepción del museo cambian un poco las prioridades, lo que no quiere decir que lo demás se descuide, por el contrario, se busca complementar todos los elementos y crear una institución más eficiente. Los museos hoy más que nunca están cumpliendo su rol social, son capaces de crear intercambios con el medio que lo conforma y generar una retroalimentación que tenga una implicación social porque el público ya no es anónimo ni pasivo, es un actor dinámico que interactúa con el espacio museístico. De

alguna manera se constituye en una de las razones de ser de estas instituciones, por lo tanto se debe revisar constantemente la calidad de los servicios que ofrece la institución.

### **1.3 La museología crítica**

Otra corriente un poco menos consolidada que la anterior, es la denominada museología crítica, la cual no está todavía instituida a partir de principios concretos. La expresión *museología crítica* se utilizó por primera vez en 1979 en Ámsterdam en la sección de museología de la Facultad de Bellas Artes, su propagación se ha dado más en países anglosajones como el Reino Unido, Estados Unidos y Canadá.

Algunos teóricos dicen que surgió de una revisión de la museología en la década de los setenta, otros declaran que la nueva museología habría muerto dando lugar a ésta, y unos utilizan los términos de manera indistinta. Lo cierto es que en cualquiera de los dos casos, se busca una renovación del museo y una relación con el público, volcando a mirar el contexto y el entorno que rodea a la institución, es decir, ambas han renovado a la museología tradicional.

[La museografía crítica] (...) propone que tanto la museología tradicional como sus principios básicos (...) son producto de la sociedad (...), definidos por el contexto histórico, político y económico en el cual los museólogos y los museos están inmersos. (...) [D]efiende que el conocimiento producido y expuesto en los museos está cultural, social, política y económicamente determinado, y por consiguiente representa un momento específico de la sociedad que lo produce.” (Navarro Rojas en Américo Castilla (comp), 2010, p. 242)

Esta museología se apoya en otras disciplinas como la antropología, la sociología, la historia del arte y la pedagogía. Bajo esta perspectiva se concibe a los museos como espacios de diálogo, conflicto, tradición, contradicción, resistencia, transformación social, etc. Además implica una reorganización radical en la cultura del museo, donde los diferentes procesos de trabajo como la curaduría, la gestión y la educación son dados a partir de estructuras flexibles, con trabajo en equipo.

Por el interés particular de la investigación queremos remarcar que se plantea la posibilidad de considerar la educación en los museos como una práctica social articulada, lo cual nos parece muy importante.

En este enfoque, los educadores ocupan un lugar central no solo en la organización de actividades y propuestas educativas pensadas a partir de exhibiciones ya existentes, sino cada vez más en las etapas de diseño y evaluación de exposiciones y proyectos museográficos. Este cambio contribuye a la reducción del conflicto existente entre conservación, educación y comunicación. (Alderoqui y Pedersoli, 2011, p. 25, 52)

Igualmente la museología crítica intenta acercarse a la realidad museal con el propósito de analizar y supervisar todos los elementos que no han aportado a su crecimiento y revitalización, además según Hernández (2006, p. 204), pretende “descubrir, a partir de un proceso de reflexión y revisión, aquellos contextos que han propiciado la aparición del conocimiento, ya sea en los objetos, textos, talleres, programas o prácticas, cuestionándolos y preguntándose por la razón última de su existencia”, para lo cual se necesita de una deconstrucción y recontextualización. Entonces, se está invitando a través de esta museología, a una revisión del papel social y cultural de los museos, como ya lo habíamos visto con la nueva museología.

Finalmente, queremos mencionar una distinción entre museología nueva y crítica planteada por Lorente (2006, p. 27) es que si bien ambas tienen un enfoque en lo social, la primera tiende hacia los ecomuseos, mientras que la segunda tiende más bien a otro tipo de espacios como los museos y los centros de arte contemporáneos. Además en la museología crítica, hay una exacerbación de la subjetividad y una incitación al pensamiento crítico frente a toda doctrina dominante y es común que se haya vinculado con temas sociales y la igualdad de derechos. Pensamos que este es un dato que se puede tomar en cuenta, aunque creemos que en la práctica y en la realidad cotidiana de los museos estas características no necesariamente son excluyentes.

Podemos ver entonces, que estas dos corrientes tienen muchos puntos en común, lo cual no quiere decir que una sea mejor o peor que la otra, o que sean las únicas alternativas, la museología como disciplina es parte de un proceso continuo y cuenta con diferentes

aportaciones que se apoyan unas con otras, por lo cual, seguramente más adelante aparecerán términos que provocarán nuevos retos a estas instituciones.

Como se ha podido observar hasta este momento, los museos han sufrido grandes cambios que han sido en parte producto de la evolución de la sociedad, que ha propiciado a su vez una evolución en estas instituciones. Se ha dejado de lado el carácter estático y centralizado, dando lugar a un ente más dinámico y propositivo que busca el contacto con su entorno. Todos estos factores han dado paso a diferentes herramientas, corrientes y reflexiones como las que se mencionaron anteriormente, lo cual ha sido de mucha utilidad. Con el fin de entender un poco más a los elementos que conforman este cambio de paradigma, creemos necesario enfatizar en la educación, el público y la sociedad, porque estos son claves dentro del nuevo mecanismo que se está proponiendo en estas instituciones.

#### **1.4 La importancia de la educación en los museos**

Por su naturaleza los museos podrían ser considerados como instituciones educativas, si bien desde sus inicios han estado vinculados de alguna manera a este aspecto, éste ha ido cambiando a través del tiempo y tanto el uso como el impacto de este factor dependen de cada institución porque no siempre se cumple a cabalidad con esta función.

Hay museos que les interesa más la conservación y exhibición de su acervo, a otros la contemplación y otros tantos que tienen una vocación educativa más marcada, etc., a pesar de estas diferencias se puede decir que “[c]asi todos los museos se dedican hoy a generar y difundir conocimientos, (...) llevan a cabo ineludiblemente, a un nivel u otro, actividades educativas y (...) accesibilidad<sup>1</sup>” (Jones en De Montebello, 2010, p. 121).

La educación en museos como campo específico de trabajo e investigación se empezó a desarrollar a finales de la década de los ochenta, sobre todo en museos anglosajones. En este marco se buscaba conocer las necesidades del público, es decir, centrarse en el visitante y tener una mayor capacidad de gestión.

---

<sup>1</sup> Accesibilidad se refiere según este autor a las actividades encaminadas a abrirse más a la sociedad en su conjunto.

También hubieron factores que influyeron en el desarrollo y consolidación de esta visión dentro de los museos, entre ellos, la incorporación del aspecto educativo en la definición de museo del ICOM (Consejo Internacional de Museos)<sup>2</sup>, la generación de planes de estudio, normativas y reformas curriculares a través de las cuales se debía generar un trabajo colaborativo entre los museos y las escuelas y los estándares profesionales elaborados por la Asociación Americana de Museos que proponen conceptos clave para la educación en museos, en los cuales se plantea la importancia de la educación de museos y el trabajo interdisciplinario de las áreas que conforman a estas instituciones<sup>3</sup>.

Con respecto al ámbito latinoamericano, el acercamiento a estos temas se dio en diferentes instancias como la Mesa de Santiago de 1972, donde se acuñó el término de museo integral y se resaltó el enfoque social y participativo de los museos; el Seminario “Museos y educación” de 1986, organizado por la UNESCO y llevado a cabo en Guadalajara, México; donde se habló de la necesidad de reforzar el papel educativo del museo; el Congreso Internacional ICOM-CECA<sup>4</sup> también realizado en México en el que resaltó la preocupación por promover la profesionalización en el área de educación dentro de los museos o el IV Encuentro Regional CECA-ICOM en Sao Paulo, Brasil; donde se propuso un Cecálogo<sup>5</sup> (una fusión de la sigla CECA y el vocablo decálogo).

Lo anterior se constituye en un preámbulo de antecedentes para comprender la configuración con respecto a esta temática en los museos. Según Alderoqui y Pedersoli (2011, p. 31) “(...) la educación en museos se ocupa de las experiencias lúdicas y

---

<sup>2</sup> “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.” (www.icom.museum)

<sup>3</sup> Estos principios y estándares están basados en tres elementos: la accesibilidad, la responsabilidad y el apoyo. Para mayor detalle de estos conceptos consultar la página en internet <http://www.edcom.org/Files/Admin/EdComBookletFinalApril805.pdf>

<sup>4</sup> CECA (por sus siglas en inglés) es el Comité de Educación y Acción Cultural del ICOM.

<sup>5</sup> Este Cecálogo plantea los siguientes puntos (en Alderoqui y Pedersoli, 2011, p. 28):

- 1) Intercambiar información, reflexiones, ideas y experiencias sobre la educación en museos a nivel local, nacional e internacional.
- 2) Garantizar que la educación sea parte de la misión, visión, políticas, programas y proyectos de cada museo.
- 3) Defender y aplicar los propósitos educativos planteados en una propuesta pedagógica concertada local, regional e internacionalmente.
- 4) Promover altos estándares de profesionalización a nivel de la educación en los museos en las áreas de investigación, administración, interpretación, exhibición y evaluación.
- 5) Realizar programas y proyectos conjuntos de carácter educativo y cultural.

cognitivas de los visitantes”, es decir, todo lo referido a sus sensaciones, percepciones y las emociones que son activadas a partir de objetos y de los dispositivos que los interpelan. Con esto podemos pensar que la educación forma parte de la constitución de los museos contemporáneos, actuando desde tres esferas que son: el oficio de guiar en las salas de exposición, la coordinación de programas y departamentos de educación, y la curaduría educativa. Cada una de éstas puede abarcar en mayor o menor medida una dimensión sociocultural, conceptual o espacial-objetual<sup>6</sup>.

Si pensamos en el nuevo concepto de museo que se propone con la nueva museología, el museo asume un papel importante en cuanto a la educación y también a la apertura a todas las clases sociales, en este sentido, “el museo debería ser para nosotros uno de los instrumentos con los que la sociedad cuenta para llevar a cabo su transformación (...), el museo se ha convertido en un medio educativo llamado a colaborar en la transformación de la sociedad” (Varine en Hernández, 2006, p. 166).

Asumiendo este rol pedagógico e inclusivo para cumplir sus funciones tradicionales, estas instituciones tienen que trabajar a partir de una perspectiva educativa y buscar que todas las tareas estén enfocadas hacia una educación integral para la comunidad a través de un trabajo multidisciplinario que refleje todo este nuevo paradigma.

Finalmente podemos decir que la educación es un factor que ayuda a acercarse al público, permite generar diálogos en distintos niveles y procura que el patrimonio que se presenta pueda ser contemplado, disfrutado y conocido a través de herramientas y acciones que hacen más amable esta relación público-institución. Por otro lado, da la oportunidad de interrelacionar de manera más activa el discurso del museo, sus acciones y la sociedad. En este sentido, como ya se mencionó anteriormente, “(...) tanto el contenido como el contenedor y la actividad museológico-museográfica sólo pueden justificarse social y culturalmente en función de su destinatario: el público.” (Alonso, 1993, p. 257)

---

<sup>6</sup> Estas dimensiones se refieren respectivamente a: el contacto con las experiencias de aprendizaje que pasa el público y al papel de los educadores en el desarrollo de éstas (sociocultural); la construcción de significados y la interpretación según la política educativa del museo (conceptual) y finalmente el papel de la educación en la concepción e imaginación de las experiencias fluidas del visitante en el diseño de exposiciones y la museografía (espacial-objetual) (Alderoqui y Pedersoli, 2011, p. 32).

## 1.5 El público, una de las razones de ser de los museos

Si bien desde una perspectiva tradicional los objetos y las colecciones son factores muy importantes dentro de la constitución de un museo, actualmente hay museos que no tienen una colección como tal, los cuales trabajan a partir de conceptos o ideas, por lo tanto, siguiendo la nueva concepción de los museos, los objetos adquieren otra categoría, dando un lugar importante al público. En este sentido, podemos decir que los objetos no tienen sentido sin un visitante que dialogue con ellos, que los interpele. Por eso los esfuerzos de los museos en los últimos años están dirigidos no sólo a la correcta conservación y exhibición de los bienes sino también hacia una preocupación en la dimensión pedagógica del museo.

El interés en el público ha cobrado tanta fuerza que éste ya no es un simple actor pasivo que deambula por las salas del museo, varios factores, entre ellos la dinamización cultural y su concienciación han hecho que se convierta en un actor activo y relevante. Entonces, la preocupación va más allá de la relación con el objeto, se debe considerar otro tipo de elementos como una estructura adecuada para todo tipo de público visitante, espacios confortables, accesibilidad, etc.

Ahora bien, se debe tomar en cuenta que se han establecido ciertas condiciones para la efectividad de la función pedagógica del museo: el respeto absoluto a los modos y formas culturales de cualquier comunidad, la sensibilización previa del público a quien va dirigida la experiencia del museo, además de posibilitar que sea el público quien decida la forma en que el museo hará acto de presencia en su comunidad.

También es muy importante al hablar del aspecto educativo y el público, tener claro que el museo no es un sinónimo de escuela y que el tipo de educación con la que trabaja es la no formal<sup>7</sup>. Por lo tanto, el museo es un espacio donde se pueden producir acercamientos y transmitir contenidos que ayudan a estimular ciertos intereses, cuestionamientos y experiencias. De esta manera el espacio museal se convierte en un recurso didáctico que puede apoyar a la formación de los visitantes, aunque su objetivo final no sea la educación

---

<sup>7</sup> La educación no formal es la que se da fuera del sistema educativo y se lleva a cabo mediante procesos diferenciados y específicos a los de la educación formal, aunque coincide con ésta en ser intencional, sistemática y organizada.

formal. Es precisa una aclaración más, con educación de museos tampoco nos referimos solamente a visitas guiadas o actividades para niños y jóvenes, este aspecto va más allá y debe estar pensado para todos los públicos, desarrollarse en diferentes niveles.

El público y la educación tienen que estar presentes en todo el proceso de trabajo del museo, sus miembros tienen que estar conscientes de su importancia. Si la educación es parte fundamental de la misión del museo, los resultados se reflejarán en las propuestas y en las actividades que permitirán a su vez generar un diálogo más transparente y democrático con el público. De esta manera, el discurso se irá construyendo con un enfoque educativo y según sus particularidades, lo cual permitirá que los visitantes puedan tener un acercamiento más real y cercano tanto a las obras que están en exposición como a la labor cultural que se realiza en la institución.

## **1.6 La responsabilidad social de los museos**

Este es el tercer elemento que nos interesa analizar, en principio podemos decir que el museo por definición es una institución de carácter social, es decir, está al servicio de una sociedad porque es producto y reflejo de ésta. En la nueva concepción de museo, la relación con la comunidad, al igual que la construcción de un espacio que esté al alcance de todos, es muy importante. El trabajo museológico, museográfico y educativo de estas instituciones tiene que estar perfilado a las características particulares de su entorno, al igual que sus actividades y los servicios que ofrece al público, es decir, todo el proyecto del museo se tiene que enfocar en servir a la comunidad de la mejor manera posible.

Con estas acciones el museo está cumpliendo su rol y su responsabilidad social e implicándose cada vez más en aspectos sociales. Esto nos hace pensar que si bien son espacios que están en constante construcción y reinención, a su vez tienen la oportunidad de transformar el entorno donde se desempeñan, es decir, dan lugar a una transformación social que beneficiará no sólo su trabajo como institución sino también repercute en su entorno inmediato.

Esta transformación social es importante porque como ya lo hemos visto con los planteamientos de la nueva museología, la actividad que antes era interna enmarcada en un sistema cerrado, pasa a formar parte de un sistema plural que está al servicio de la

comunidad. Hay una mayor participación y protagonismo del público tanto en la toma de decisiones como en las actividades, por lo tanto se fomenta un compromiso sociocultural con el entorno.

A su vez es importante mencionar que el museo al ser un espacio social, no puede desvincularse de lo que pasa a su alrededor, no puede existir sin una realidad determinada. Por lo tanto, los cambios que afectan a la sociedad de igual manera afectan a estas instituciones que deben estar preparadas para poder asumirlos y afrontarlos para lo cual es necesario estar en contacto con otras disciplinas.

Como hemos visto hasta el momento, se han dado varios cambios en el ámbito de los museos. Es necesario remarcar que no es solamente el museo el que ha cambiado en este último tiempo, también se ha dado una transformación en el visitante, quien se ha vuelto más consciente y participativo. Ahora no entra en juego solo la contemplación, sino que hay un reconocimiento y una apropiación por parte del público y de la sociedad.

Podemos observar que todo se llega a vincular en pos de un mismo objetivo, cada uno de estos factores se constituye en los cimientos para un museo sólido y propositivo. La institución se vuelve más activa, el público más participativo y la educación se convierten en un articulador entre la sociedad, el museo y el visitante, para cerrar esta parte queremos hacer referencia a esta cita de Luis Alonso (2006, p. 232) “el museo tiene que perfilarse y definirse en primer lugar en favor de su comunidad, (...) de su entorno inmediato (...) y comprender las necesidades de todas y cada una de las partes que la conforman (...)”.

### **1.7 El acercamiento educativo en otras disciplinas vinculadas al museo**

Una vez descritos y conocidos los cambios y procesos por los cuales han pasado los museos, pensamos que es necesario conocer un poco más sobre las implicaciones y derivaciones que ha tenido todo este cambio de enfoque en los museos y su influencia en el ámbito práctico. Si bien la nueva museología y sus propuestas tienen muchos años, lo cierto es que provocaron un quiebre que dio lugar a un proceso de apertura, el cual ha seguido evolucionando según la época y las necesidades. Por lo tanto, sería interesante hacer referencia a lo que está sucediendo actualmente con respecto a estos temas en las diferentes áreas de los museos y en otros ámbitos institucionales del arte donde también se está dando

esta visión plural y abierta a nuevas experiencias y desafíos relacionados con el público, la educación y la comunidad.

### **1.7.1 La curaduría pedagógica**

La apertura y búsqueda de nuevas propuestas no sólo se ha dado a nivel museológico o museográfico, también lo ha hecho a nivel curatorial, incluso ha traspasado los muros del museo llegando a ser una verdadera preocupación para los centros de arte contemporáneo o los grandes eventos artísticos como por ejemplo las bienales de arte. Un claro ejemplo es la Bienal del Mercosur (Brasil) que desde hace algunos años ha incorporado dentro de su estructura la parte pedagógica, con lo cual se puede ver que hay un interés real en generar cambios y dinámicas en el mundo institucionalizado del arte.

La primera vez que se escuchó el término de curaduría pedagógica en Brasil fue en el año 1996 con el texto “Curaduría Educativa: Percepción Imaginativa/Consciencia del Observar” que fue presentado por Luiz Guilherme Vergara. Este autor se refería a este concepto como una estrategia que tenía como objetivo explotar la potencia del arte como vehículo de acción cultural y además al volver el arte accesible a un público diversificado, se lo volvía también activo culturalmente.

Ahora bien, en el caso de la Bienal se pensó que el proyecto educativo no podía estar enmarcado simplemente a las muestras, más bien la propuesta era pensar en un proyecto de carácter permanente y continuo. Para esto era necesario también buscar el apoyo de otras instituciones y generar una red de enseñanzas. Es así que la curaduría pedagógica o educativa permitió a esta bienal generar un espacio de reflexión y un proyecto educativo eficiente según las demandas de la comunidad, elementos que traspasan la simple exhibición. Podemos mencionar que Mercosur es “un caso excepcional, tanto por su compromiso con la pedagogía como por su relación íntima con el público local” (Helguera y Hoff, 2011, p. 154). Desde la primera versión de este evento en 1997 se desarrollaron eventos pedagógicos, en la sexta edición se incorporó la figura de curador pedagógico y posteriormente, en la octava se planteó por primera vez que el curador pedagógico sea miembro del equipo curatorial, lo que implicó que el componente pedagógico estuviera integrado tanto al proceso de conceptualización como de selección de obras. De esta

manera la educación dentro de este evento no fue un programa paralelo sino un elemento constitutivo de la curaduría.

Si hablamos del mundo de los museos, esta estructura y concepto de trabajo en la parte curatorial podría ser totalmente válida e interesante, ya que en este ámbito se trabaja de manera continua la parte curatorial e investigativa, además el desarrollo de proyectos expositivos es una de las actividades principales de los museos. Lo interesante es que se busca la continuidad del proyecto educativo y que este vaya más allá de la exposición de obras.

Por su parte Alderoqui y Pedersoli (2011, p. 57), sobre el mismo tema, dicen que el diseño y el desarrollo de exposiciones ya no se trata sólo de los conservadores y curadores que trabajan de manera solitaria, sino que se requiere un equipo de especialistas en diferentes áreas. Éstas pueden ir desde el diseño, hasta la producción y el montaje, pasando por la educación, la museografía y la producción de textos, por lo tanto, los profesionales de los museos deben intervenir en diferentes fases y tener cierto grado de responsabilidad. De esta manera se rompe el esquema lineal que formaba parte de la concepción tradicional de museos de la que ya hablamos al principio de este capítulo y se da lugar a una descentralización de la estructura museal.

Estas mismas autoras mencionan que la curaduría educativa es un concepto en construcción que “(...) concierne a la inclusión de la perspectiva educativa en los grupos de desarrollo de exhibiciones” (2011, p. 58), así el conocimiento es construido socialmente según los valores e intereses de cada persona y los museos, con este tipo de iniciativas pasan de ser un transmisor unilateral del conocimiento a un ente que facilita la construcción de nuevas narrativas que son producidas tanto por el equipo de la institución como por el público visitante.

Creemos que independientemente de que sea un concepto en construcción, es muy importante que los museos comiencen a vincular a sus diferentes áreas para un trabajo en equipo. La curaduría es un eje fundamental en el desarrollo de los proyectos expositivos y no puede estar ajena al ámbito educativo, debe pensar no sólo en los contenidos sino también a quién estarán dirigidos.

### **1.7.2 La museografía didáctica**

Hasta aquí hemos estado analizando y comprendiendo el trabajo museal en su contexto conceptual, curatorial y discursivo pero es necesario también hablar, aunque sea de manera breve, sobre la parte física y técnica; es decir, para poder materializar las ideas y conceptos planteados dentro del museo tenemos una herramienta útil que es la museografía. Si bien muchas veces la museología y la museografía se llegan a confundir e incluso equiparar, lo cierto es que aunque trabajen de manera muy estrecha, tienen sus diferencias, la primera es una “(...) ciencia teórica, normativa y planificadora” (Alonso, 2002, p. 27), mientras que la segunda está abocada a la parte práctica y concreta, es básicamente la puesta en escena de la museología, ambas se reúnen o conjuntan en el hecho expositivo. Evidentemente los cambios suscitados en el enfoque y trabajo de los museos también deben verse en la manera de plantear y presentar sus contenidos al público, es así que dentro de la museografía también surge un interés en el público que visita y está en contacto con la parte física del museo.

Siguiendo la idea de los cambios enfocados en el público y la educación, tenemos a la museografía didáctica que procura “espacios en los que se generan situaciones de enseñanza, aprendizaje y comunicación” (Alderoqui y Pedersoli, 2011, p. 145). Es una forma de interpretación, selección y distribución de los contenidos que permite a los visitantes contar con la información necesaria para comprender y construir nuevas narrativas y significados.

Aunque la museografía didáctica comenzó en el ámbito de los museos interactivos de ciencias, actualmente se está usando dentro de otro tipo de espacios, porque se busca de manera general tener espacios centrados en el visitante. La museografía didáctica se hace cargo del espacio museográfico, los objetos y el modo de exhibirlos, es decir, el diseño de las exposiciones con una comunicación accesible al público.

Para tener resultados eficientes, primero se tiene que tener un buen conocimiento del objeto que se va a musealizar, en este sentido, se tiene un contacto o relación con otras disciplinas (psicología, pedagogía, comunicación) para luego tener una aplicación práctica. En segundo lugar se pueden plantear hipótesis acerca de las estrategias y técnicas más adecuadas para un determinado objeto de estudio y, finalmente, se debe buscar un lenguaje

específico según el destinatario. Con estos elementos se puede ver que la museografía debe tener un proceso de investigación, reelaboración y propuesta.

Nos encontramos entonces, frente a un aspecto necesario dentro del trabajo museal, de nueva cuenta vemos que es necesario el trabajo en equipo, que exista una comunicación fluida entre las diferentes áreas del museo, sobre todo una continua formación y capacitación que permita mejorar los procesos y mecanismos que se usan al interior del museo para poder dar soluciones alternas en beneficio de la institución y de los públicos que la visitan. Como ya habíamos mencionado anteriormente la exposición se vuelve parte importante del museo porque a través de ella es donde se tiene un contacto directo con el público, si bien hay un interés en lo visual, en el diseño y la estética; también es necesario tomar en cuenta la funcionalidad, los diálogos y emociones que va a recibir el público visitante a través de la exhibición.

De esta manera podemos decir que en una exposición, tanto la parte comunicacional como la estética son importantes, se debe generar un equilibrio que permita potenciar ambos elementos, por lo tanto, lo comunicativo no tiene por qué estar peleado con lo estético. Es necesario que la exposición sea comprensible y congruente con el público al que está dirigida, porque ya quedaron atrás las exposiciones diseñadas para teóricos y académicos, ahora nos enfrentamos al público de masas que no es necesariamente especializado, por lo tanto, la museografía debe ayudar a hacer más accesible y comprensible toda la parte teórica que plantean los discursos que deben tener un lenguaje claro y concreto que permita un acercamiento más natural y sincero con las piezas y el discurso que se presentan.

Bajo este tenor, tanto en el diseño como en el montaje de una exposición es necesario crear condiciones que establezcan la comunicación o diálogo que se está buscando entre el público y lo que se va a exponer, para esto se tienen que manejar algunos factores. En primer lugar el establecimiento de un terreno común (entre emisor y receptor), porque de lo contrario no se da ningún aprendizaje, ahí se daría el factor didáctico. El segundo factor está dado por la temática de la disciplina que está presente en la exposición del museo (historia, arte, etc.), el cual fundamenta el discurso de dicha exhibición (que debe estar argumentado y tener un tema claro). El factor tercero es el formal (iluminación, color,

diseño espacial, etc.) porque este es el “marco en el que ha de producirse la identificación del público con el mensaje” (Santacana y Serrat, 2007, p. 81).

Por eso es tan importante el trabajo multidisciplinario y el intercambio entre disciplinas, vemos que una y otra vez entra en juego la apertura al público y el rol social del museo. La accesibilidad de la que se ha venido hablando forma parte de la democratización de la cultura porque la museografía debe poner énfasis en comunicar y mostrar de manera eficaz los objetos y los discursos a un amplio público, a la mayor cantidad de gente posible que pueda relacionarse o comprender los contenidos, mensajes o conocimientos que se les entrega.

### **1.7.3 La interpretación como experiencia**

Dentro del contexto educativo de los museos, la interpretación del usuario o visitante es fundamental. Se van construyendo significados según sus ideas, experiencias, creencias y también según el contexto, que puede ser personal (intereses, conocimientos previos), sociocultural (entorno social) o físico (el lugar donde ocurre la experiencia). Entonces vemos que hay un amplio conjunto de elementos que intervienen en el proceso de significación, dando como resultado una construcción social.

Según Ricardo Rubiales, la interpretación es “una serie de procesos tanto cognitivos como afectivos, que ocurren en cada persona al encontrarse dentro el espacio museal (...) [los cuales] no sólo ocurren en el contexto del museo, sino en un amplio abanico de experiencias (...) durante toda la vida” (2012, p. 12). Es por eso que los programas de interpretación del museo deben estar enfocados en el público y en este tipo de procesos. Asimismo vemos que estas instancias son capaces de crear experiencias memorables, significativas y contextualizadas; dando lugar a procesos de aprendizaje que permiten que el patrimonio sea resignificado, valorado y apropiado por los usuarios.

A través de estas ideas volvemos a lo que se ha estado planteando líneas arriba, la importancia de un cambio de enfoque hacia el visitante, el trabajo en equipo y su involucramiento dentro de todo el proceso de exhibición. Ahora bien, dentro de esta labor debe estar presente de manera continua la evaluación y un seguimiento constante, no hay

que olvidar que la verdadera labor comienza una vez abierta la exposición, es decir, cuando el público dialoga y tiene contacto con ella.

La responsabilidad del Museo, de todo museo, se refiere al patrimonio y su relación con los públicos; su valoración, apropiación y resignificación. El diseño y mensajes de la exposición pueden permanecer, incluir vínculos que promuevan las relaciones entre los contextos locales y la propuesta; señalar significados culturales compartidos y reconsiderar lecturas o prejuicios en el diseño, enriquece de manera significativa la experiencia de los públicos. (...) La realidad es que el espacio immaculado, donde sólo se encuentran el visitante solitario y la obra “pura” es una falacia intelectual; toda persona trae a su experiencia un bagaje (intelectual y artístico), aún más, un contexto socio-cultural que define lecturas y acercamientos. Sin olvidar que este “diálogo” no sólo comprende una carga de significados desde el público también el museo contribuye con una importante carga de significados, lecturas e intenciones. (Rubiales, 2012, p. 14)

Con este acercamiento a la interpretación tenemos referencia de otra opción dentro de los museos que ayuda a acentuar la experiencia de la visita porque involucra al público. Estos espacios o actividades complementarias permiten una mejor lectura y diálogo con las piezas y con la exposición, lo cual proporciona una aproximación diferente ya sea sensitiva o emocionalmente para el visitante. Es importante remarcar que la experiencia y los procesos de significación no sólo se limitan al espacio expositivo, sino que van más allá, todos los espacios del museo pueden influir en la experiencia final del público, por lo tanto la institución debe estar atenta a todos los aspectos que involucran tanto su trabajo como a su público.

A lo largo de este primer capítulo hemos podido comprender varios elementos, entre ellos que los museos han dejado de ser instituciones cerradas y que actualmente están buscando generar dinámicas que acerquen más al público utilizando diferentes herramientas que permitan esta situación. Los cambios surgidos a partir de la crisis al interior de estas instituciones, han permitido generar una nueva etapa, la cual está vinculada de manera especial con el público y la sociedad.

Tanto los antecedentes como las teorías que acompañan este nuevo enfoque nos dan el marco a partir del cual reflexionar y desarrollar las siguientes partes de este trabajo. Una vez conocidos estos elementos es preciso tener un acercamiento más real a estos temas,

sobre todo hacia el educativo, que es nuestro interés principal. Es así que en los capítulos sucesivos se presentan ejemplos concretos de museos para poder tener idea de cómo los planteamientos generados hace varias décadas están siendo asumidos en la actualidad y los aspectos que se deben tomar en cuenta a la hora de vincularse con el ámbito educativo y el público.

## **CAPÍTULO 2**

### **La educación como práctica en museos latinoamericanos**

En este capítulo nos interesa conocer cómo se está trabajando el tema educativo en algunos museos de manera práctica y de qué manera ayudan a vincularse con el público y la comunidad. Para entender estas dinámicas se escogió trabajar en el ámbito latinoamericano por el interés particular de esta investigación y porque es un contexto con sus propias particularidades y necesidades que no siempre está contemplado en los libros de texto muchas veces enfocados en el entorno de los grandes museos internacionales.

En primera instancia se decidió acercarnos al contexto mexicano, por un lado porque la investigación se la está desarrollando en este país y por otro porque México se constituye un referente en temas de museos a nivel de la región, tiene una tradición de museos e instancias culturales y artísticas muy importantes. En segundo lugar se buscó un entorno lo más cercano posible al ámbito boliviano, es decir, un país del cono sur que tenga similares características y una realidad cercana en cuanto a lo social, cultural y político al país para el cual se está desarrollando nuestra propuesta, de esta manera se optó por analizar la situación de Ecuador. Finalmente para tener el marco de referencia de nuestro objeto de estudio, se presentará el caso boliviano.

Es necesario remarcar que a lo largo de este capítulo se hará referencia sólo al tema educativo de cada una de las instituciones escogidas, no porque otros aspectos no nos parezcan importantes, sino que creemos que es lo más práctico para delimitar el campo de estudio al que nos estamos refiriendo. Además el tener información concreta nos servirá para ver si los cambios que se han estado estudiando en el primer capítulo se están llevando a cabo de manera real en las instituciones museísticas y las experiencias en este tema nos ayudarán a ver cómo se puede plantear la propuesta específica que nos interesa para el caso boliviano.

Estamos conscientes que en ambos países hay muchos museos que hubieran servido muy bien para esta investigación pero se vio por conveniente trabajar solamente con tres ejemplos de cada lugar. Para la recopilación de información se realizaron entrevistas a las

personas que trabajan en las áreas pedagógicas de esas instituciones además de realizar la visita a estos espacios para las dinámicas de manera directa.

En el caso mexicano se presentará al Museo Nacional de Arte por ser una instancia pública y una de las instituciones museísticas más importantes, además de ser el análogo de nuestro museo boliviano. En segundo lugar se tiene al Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey por ser una institución privada y sobre todo por su fuerte propuesta educativa en varios ámbitos. Finalmente se presenta a un museo más pequeño que no cuenta con una colección como tal pero sí con un acervo importante en cuanto a la arquitectura y pintura mural, el Antiguo Colegio San Ildefonso que está trabajando también de manera activa el tema educativo.

En lo que respecta al caso ecuatoriano se decidió trabajar con el Museo de la Ciudad que se enmarca en un modelo que tiene como eje central a la educación y está desarrollando muchas acciones al respecto de estos temas. También aprovechando la estancia de investigación en la ciudad de Quito<sup>8</sup>, se visitó al equivalente nacional que es el Museo Nacional Quito del Ministerio de Cultura y finalmente por traer un ejemplo de otros espacios que están adoptando la dinámica educativa en sus discursos, mostramos el trabajo del Centro de Arte Contemporáneo.

Creemos que toda la información y la experiencia que se ha podido recopilar para la construcción de este capítulo es una base fundamental no sólo para comprender la importancia y vigencia de estos temas en la vida práctica de los museos, sino también para ayudarnos a proyectar la propuesta que se desarrollará en el capítulo 4. En definitiva esto fue de mucha utilidad para acercarnos a contextos específicos y al interior de las instituciones que tienen sus características muy particulares.

---

<sup>8</sup> Estancia de investigación realizada con el apoyo de Conacyt en el Museo de la Ciudad de Quito del 2 de septiembre al 4 de octubre de 2013.

## 2.1 El trabajo educativo en museos de México

### 2.1.1 Museo Nacional de Arte (MUNAL)

El MUNAL es una institución de carácter público que se constituye en el museo más representativo del arte mexicano por el tipo de colecciones y exposiciones que acoge. En cuanto al tema educativo, este museo cuenta con varios aspectos que vinculan su labor con lo pedagógico y con el público que visita sus instalaciones. La intención de este museo es generar canales y experiencias que permitan que la gente básicamente logre interpretar lo que el museo quiere decir.



*Fachada del Museo Nacional de Arte de México*

Principios de siglo XX

Autores: Silvio Contri (diseño arquitectónico), Mariano Coppedé (decoración y herrería)

Estilo: ecléctico

<http://www.ciudadmexico.com.mx/images/zones/centro/munal2.htm>

Parte del organigrama de este museo está desarrollado de acuerdo a la Alianza Americana de Museos. Para el ámbito educativo se cuenta con una Subdirección de Comunicación Educativa, instancia que se basa en dos pilares: programas de interpretación y programas públicos.

De manera general, el área se aboca a la colección permanente para la cual se hacen talleres y a las exposiciones temporales para las cuales se desarrollan materiales de interpretación. Si bien cada uno de las personas que desempeña funciones en esta área tiene su propia responsabilidad, se trabaja de manera conjunta para el desarrollo de proyectos y estrategias educativas. El departamento está conformado de la siguiente manera:

- Subdirector de Comunicación Educativa
- Encargado de atención al público
- Encargado de programas público
- Encargado de programas de interpretación
- Tallerista que ayuda a desarrollar los talleres y las actividades relacionadas con el trabajo artístico
- Guías
- Asistente para apoyo secretarial

Aunque se puede ver que se cuenta con una estructura que abarca diferentes aspectos, hay un apoyo adicional que se obtiene a través de los jóvenes que participan en el programa de servicio social. Para este fin se cuenta con un convenio con el Instituto Mexicano de la Juventud del D.F.<sup>9</sup>, del cual se tienen 50 becarios, además también se trabaja con estudiantes de instituciones de educación superior como la Universidad Autónoma Metropolitana.

---

<sup>9</sup> Asociación a nivel federal que busca favorecer el desarrollo de los jóvenes a través de diferentes programas, los cuales están vinculados al aprendizaje de ciertos oficios y la realización de actividades benéficas para la sociedad. Cada una de las representaciones estatales del país tiene su propio instituto estatal, MUNAL trabaja con el del Distrito Federal.

Para el ingreso a servicio social del MUNAL no hay un perfil específico, si bien idealmente se tendría que trabajar con carreras de pedagogía o historia, se da oportunidad a otros perfiles. El contar con apoyo de jóvenes es muy importante para este museo porque según datos, una de cada dos personas que los visita tiene entre 15 y 25 años, entonces se trata de generar un ambiente más cómodo para este público al ser atendidos y tener relación con sus pares.

En cuando a las propuestas del área podemos decir que muchas de las estrategias que propone esta subdirección buscan crear experiencias de disfrute para el público, en este sentido, Daniel Lozano, Subdirector de Comunicación Educativa del MUNAL (entrevista, 2 de agosto de 2013), explica que para su área, el museo es un escenario de aprendizaje pero también es un escenario de disfrute, por lo tanto, no tiene que ser un espacio de consagración, donde la gente solo aprenda. Nos parece muy interesante este punto de vista y el que se tome en cuenta que los museos también deben ser espacios de disfrute y de goce.

Un ejemplo de este trabajo se puede ver en la propuesta vacacional del museo, en la gestión 2013 se decidió no realizar los típicos talleres vacacionales, sino que se buscó trabajar de otra manera. Se ofreció este curso a los *Amigos del MUNAL*<sup>10</sup>, se vendió el curso, que incluía una membresía.

Para el desarrollo de esta actividad se hizo una gestión con CONACULTA, con la Coordinación Nacional de Desarrollo y Cultura Infantil o Alas y Raíces, que trabaja actividades con niños, se les propuso la idea de crear algo más grande que un curso para verano y de esta iniciativa surgió la *Aldea de Artes y Oficios*, que se realizó en instalaciones del MUNAL del 9 al 28 de julio de 2013 y que logró atender a 23.000 personas.

Esta aldea incluía juegos, cuenta cuentos, magos, acróbatas, taller de música, de grabado, de artes plásticas, de urbanismo, además de un par de espectáculos que se tuvo los fines de semana. Si bien los talleristas, los espectáculos, los artistas y parte de la producción la hizo Alas y Raíces; la idea era de MUNAL, todo giraba en torno a sus colecciones, sus pinturas y sus artistas.

---

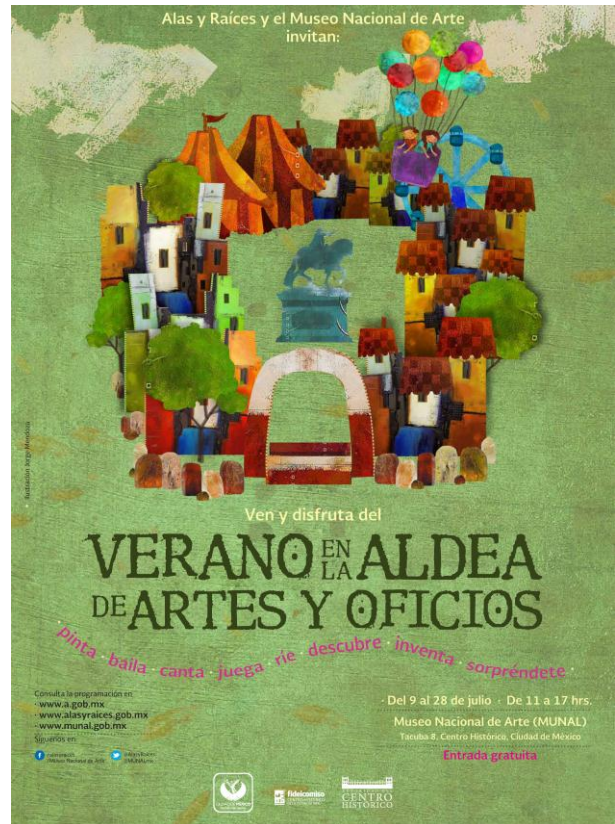
<sup>10</sup> Asociación civil que ayuda a conseguir fondos para el museo. Entre sus acciones está la venta de membresías con un pago anual a través de las cuales se tiene derecho a ciertos beneficios.

En cuanto a la relación que se tiene con otras áreas del museo, Lozano dice que el departamento de Comunicación Educativa en el MUNAL no es un departamento de segunda o tercera línea, sino que es un departamento de primera línea. Esto quiere decir que cuando se hace una exhibición todas las áreas participan, incluyendo la educativa. En MUNAL se trabaja en primera línea porque el área educativa tiene voz y voto, si se considera que el núcleo temático tiene áreas de oportunidad o de mejora, que hay algunos elementos en sala que pueden facilitar el aprendizaje, la interpretación o la inclusión de ideas nuevas, el área puede sugerir los cambios necesarios.

A través de esto se puede evidenciar que existe un trabajo estrecho con otras áreas, lo cual da buenos resultados porque se pueden detectar problemas que se van trabajando en conjunto antes del montaje y presentación de una exposición. Lo mismo sucede con las muestras que vienen de fuera, el poder de decisión de Comunicación Educativa sigue siendo fuerte en esos casos. Lo que nos llama la atención y creemos que es muy importante son los tiempos para trabajar, que aunque son variados dependiendo de la exposición, varían entre 3 y 12 meses, con lo cual se sobreentiende que hay una labor educativa bien planificada y pensada según la exigencia de cada proyecto.

Por otro lado, es necesario mencionar que con respecto a la relación con el público, el MUNAL tiene un proyecto de atención al público integral, cuenta con una estructura que les permite capturar la opinión de la gente. Esto se puede dar a través de la página web, sistema de buzón o correos electrónicos, la labor es tomar lo que dice el público y redirigirlo a las diferentes áreas para mejorar los servicios y la atención de los visitantes.

Además desde 2007 se hacen estudios de público, lo cual permite tener información que sirve para la toma de decisiones, ver cómo va el trabajo dentro de la institución y la relación con el público. Se toman indicadores de todo, por ejemplo se puede saber mensualmente cuáles son las principales quejas o felicitaciones del público, qué es lo que se debe mejorar, etc. El área de Comunicación Educativa es la que realiza estos estudios, esto principalmente en las exposiciones temporales, aunque se tiene contemplado trabajar para la exposición permanente.



Afiche de la Aldea de artes y oficios del Museo Nacional de Arte de México  
<http://www.mexicoescultura.com/actividad/32934#.UyYUuN5NIZ>



Actividades de la Aldea de artes y oficios del Museo Nacional de Arte de México  
<http://eclecticmex.wordpress.com/2013/07/09/recomendacion-verano-en-la-aldea-de-artes-y-oficios/>

Entre los datos que se pueden destacar en cuanto a las visitas a salas temporales del MUNAL tenemos los siguientes:

- El 98% de los visitantes son mexicanos y el resto extranjeros.
- El 60% son mujeres y el 40% hombres.
- El 50% son jóvenes de 13 a 30 años.
- El 30% son adultos de 30 a 60 años.
- El 10% son adultos mayores.
- El 9% son niños.

Basados en estos datos el departamento educativo puede tomar ciertas decisiones por ejemplo, se puede ver que el segmento que menos visita el museo es el de los niños por eso se hizo la Aldea, además por la poca afluencia de visitantes foráneos, se buscará aumentar la oferta para este sector.

Es importante destacar de este museo que hay actividades específicas para cada tipo de público. Se diseñan actividades para diferentes segmentos, se procura tener siempre una actividad o producto pensado en jóvenes, adultos, adultos mayores y niños.

Por otro lado, queremos destacar que el MUNAL tiene una página web bastante bien estructurada. Se ofrecen varios segmentos para poder conocer el museo y sus actividades, y además se tiene una plataforma especial dedicada al ámbito educativo<sup>11</sup>, cuentan con un portal para maestros donde hay varios recursos educativos y material para descargar para apoyar a los profesores durante su visita a la institución según sus necesidades. Este aspecto es importante porque se ve un interés por parte del museo de vincularse con los maestros, las escuelas y brindar herramientas educativas que estén al alcance de todos a través de un medio masivo como internet.

---

<sup>11</sup> <http://munal.mx/educacion/>



*Página principal del portal de internet del Museo Nacional de Arte de México*  
<http://munal.mx/munal/>



*Detalle de la oferta de recursos educativos de internet en la página web del MUNAL de México*  
<http://munal.mx/munal/>

Después de conocer el trabajo educativo del Museo Nacional de Arte de México, podemos decir en primer lugar que nos parece muy interesante el que las estrategias educativas se desarrollen tomando en cuenta al museo como un espacio de aprendizaje y también de disfrute, esto es algo que debería estar siempre presente dentro de los proyectos de los museos, es un punto sin duda que se debe explotar.

Por otro lado, en cuanto al modo de trabajar internamente, también creemos que es muy importante no sólo que haya una subdirección de comunicación educativa, sino que ésta participe y pueda involucrarse con el proceso de concepción de las exposiciones de la institución, por lo cual se ve que la educación no es un accesorio más para el museo sino un factor que puede complementar las propuestas institucionales. Hay que recalcar que si bien el trabajo está muy enfocado en las exposiciones temporales, podemos decir que hasta cierto punto es entendible el esfuerzo que se hace para los proyectos temporales porque son grandes exposiciones temáticas que duran varios meses y que se constituyen en un atractivo importante para los visitantes. A pesar de todo, la institución está consciente que no se deben descuidar el acervo permanente.

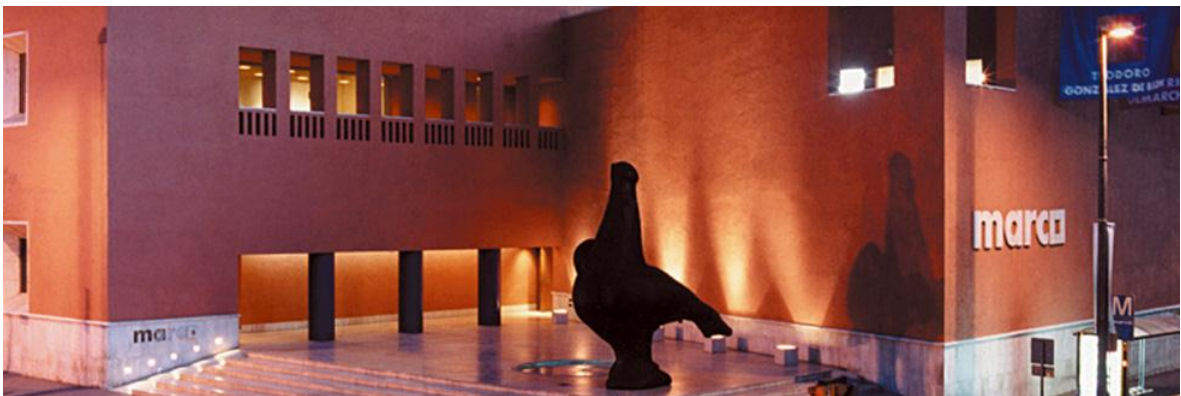
Por otro lado, nos parece también una iniciativa a resaltar el que se produzcan proyectos colaborativos como es el caso de la Aldea de Artes y Oficios que se presentó el año pasado. La idea de brindar un espacio multidisciplinario para los niños es algo que creemos puede funcionar bien en este tipo de instituciones, porque no sólo se vincula al público sino que también se difunden las colecciones y artistas del acervo con el que se cuenta.

Otro aspecto que MUNAL tiene bien estructurado es la atención al público y los estudios de público. La opinión y satisfacción del visitante son parámetros importantes para este museo que busca mejorar sus servicios de manera constante. Si esta institución que ya está posicionada en su medio sigue trabajando en estos estudios para tener todo tipo de datos, por lo tanto esta experiencia debe ser aplicada aún más en aquellas instancias que no tienen una estructura tan definida. Finalmente un elemento del cual ya hablamos al final de la descripción pero que creemos que es una experiencia que es preciso rescatar es la página web y sus contenidos. Las plataformas específicas para maestros y para el tema educativo, con un buen enfoque puede ser una herramienta muy útil para cualquier museo.

### 2.1.2 Museo de Arte Contemporáneo (MARCO)

El MARCO es un museo privado de la ciudad de Monterrey que se considera uno de los museos más importantes a nivel nacional. El tipo de exposiciones que manejan están vinculadas al arte contemporáneo, por lo cual se tiene una estructura pedagógica muy importante que trata de abarcar todos los segmentos de visitantes. Uno de los proyectos a los cuales se enfoca el museo es la generación de públicos, sobre todo se está tratando de captar al público joven. Una de sus características es trabajar a partir del arte contemporáneo, por lo tanto, su misión está dirigida a la sensibilización y la regeneración de espacios a través de este arte.

El museo cuenta con un Departamento de educación que está conformado por doce personas, dentro de su estructura se tiene cuatro coordinaciones: Programas Familiares, Programas Públicos, Programas Comunitarios y Programas para Jóvenes y Adultos. A continuación explicaremos el trabajo que desarrolla cada una de ellas.



*Vista exterior del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey*

Finales de siglo XX

Arquitecto: Ricardo Legorreta

Escultura paloma: Juan Soriano

<http://www.marco.org.mx>

***Coordinación de Programas Familiares:*** tiene varios proyectos, uno de ellos está relacionado con familias, se llama *Áreas de aprendizaje*, se busca motivar a los padres a enseñar a los hijos y así vincular a la familia con el arte.

Otro programa es el de visitas escolares que incluyen a estudiantes de preescolar, primaria y secundaria. Estas visitas se dividen en dos tipos, las de escuelas privadas que pagan el costo del ingreso al museo y las escuelas públicas que vienen del estado y del municipio que no pagan. Para sustentar este programa se buscan apoyos porque se reciben aproximadamente 30.000 niños.

Es importante mencionar que a raíz de la violencia y la inseguridad en la ciudad de Monterrey, las escuelas privadas ya no querían ir al museo, por lo cual se creó el programa extra muros, mediante el cual se va a los colegios con un museo ambulante que se llama MARCO Móvil. Es un bus que lleva a las escuelas una exposición relacionada con lo que el museo está exponiendo en sus salas, los estudiantes tienen la oportunidad de visitar la exposición y tener un taller en su salón de clase.

También se cuenta con un programa que se encarga del diseño de actividades vinculadas a la currícula escolar, se les da a los maestros un proyecto relacionado con las exposiciones, se hace reflexiones en torno a la exposición y además se hace un taller.



MARCO Móvil  
<http://www.marco.org.mx>

Por otro lado, hay un programa de educación para maestros que se llama *Espacios de aprendizaje* que se implementó al ver la necesidad de educar a los profesores. De esta manera se creó un espacio donde se trata de educar y motivar a los maestros quienes son capacitados en diferentes áreas. Estos talleres tienen costo y los diplomas que se entregan tienen valor curricular de la Secretaría de Educación Pública (SEP).

La vinculación con los maestros se hace dos veces al año a través de una *Caravana de museos*, donde se los convoca a través de la SEP. Son dos encuentros de 500 personas cada uno. Se les da un recorrido y una conferencia por parte de un invitado especial, además, el museo realiza el diseño de materiales educativos para maestros de diferentes niveles: primaria menor, primaria mayor y secundaria, los cuales son mostrados en estos encuentros para que puedan conocer las herramientas que tienen a su disposición cuando van al museo con sus estudiantes.

Siguiendo con el tema de las escuelas, la SEP tiene un programa en Monterrey, en el cual los maestros visitan museos, cada institución expone su proyecto, su modelo y el maestro elige qué lugar va a visitar durante el siguiente ciclo escolar. Según el departamento de educación este trabajo es muy importante porque se trata de motivar la visita de los escolares. Al ser un museo de arte contemporáneo se compite no sólo con otros museos, sino también con otro tipo de espacios como por ejemplo el Bioparque Estrella<sup>12</sup>. Por lo tanto, se trata de incrementar las estrategias, para que los maestros entiendan qué es lo que ofrece el museo y se motiven a llevar a sus estudiantes. Para incentivar un poco más la visita, las escuelas públicas tienen ingreso gratuito al museo además que se les manda un camión para su transporte.

En verano el MARCO participa de un programa del Instituto Nacional de Bellas Artes que se desarrolla a nivel nacional. Es el programa nacional de verano, en el cual los niños pueden entrar gratis a todos los museos y tienen una actividad educativa. Por otro lado, también en esta época se tiene una fuente importante de ingresos a través del *Campamento de verano* que dura siete semanas y tiene un costo para los participantes, así se crea un colchón económico para hacer las demás actividades.

***Coordinación de Programas Públicos:*** desarrolla actividades para público en general. Se cuenta con un proyecto de educación más formal relacionado con las exposiciones, todos los miércoles en el auditorio del museo se realiza una plática especializada de la exposición en turno, esta actividad es de ingreso gratuito.

---

<sup>12</sup> El bioparque Estrella de Monterrey es un parque temático que tiene como misión promover la educación ecológica y la conservación de especies en peligro de extinción de manera entretenida (información obtenida de la página web [http://bioparquemonterrey.mx/inicio\\_mision.html](http://bioparquemonterrey.mx/inicio_mision.html)).

Es una de las áreas más importantes del museo y es donde se sostiene económicamente el departamento de educación porque se coordina y se desarrolla una oferta permanente de cursos tanto teóricos como prácticos, además de talleres y cursos en línea con diferentes temáticas. Estos cursos tienen una buena demanda ya que se tiene un promedio de 1.200 alumnos por año. Esta coordinación también organiza un viaje cultural a Europa, en el cual se visita artistas, museos y se asiste a conferencias, esta actividad está abierta a todo público y se hace una vez al año, por ejemplo en 2013 se lo hizo a Londres y a la Bienal de Venecia. Todas estas actividades generan ingresos para el museo que se constituyen en una base que apoya a los demás proyectos, sobre todo los comunitarios.

Con lo expuesto anteriormente se puede evidenciar que en este museo hay un fuerte trabajo de gestión, si bien se recibe algunos apoyos de gobierno, éstos no son suficientes para todas las actividades que se ofrecen, por lo tanto se deben buscar diferentes fuentes de financiamiento, más aún por el hecho de ser un museo privado. Lo que nos parece muy importante y una política interesante es que las empresas también privadas pueden hacer aportes a la institución y deducir impuestos.

***Coordinación de programas Comunitarios:*** tiene un enfoque más social. Estos proyectos básicamente están subsidiados por aportes de empresas privadas. Su trabajo se divide en dos partes, una que trabaja con públicos vulnerables, discapacidad, focos de violencia y comunidades marginadas. La otra parte de la coordinación se encarga de un proyecto de arte terapia que atiende a niños víctimas de violencia o que tienen a sus padres presos. Con la ayuda de un psicólogo y un artista experto en arte terapia se trabaja con ellos durante 6 meses, el programa se diseña en base las problemáticas de cada uno de los veinte niños que se escogen para el desarrollo de la actividad.

***Coordinación de Jóvenes y Adultos:*** se encarga de las visitas de preparatorias y universidades. Para las primeras el área de investigación diseña un guión especial, además si la preparatoria es pública y está ubicada en la zona metropolitana de Monterrey, ingresa de manera gratuita al museo, además que se les manda un camión y se les proporciona un taller.

En cuanto a las universidades se tiene un proyecto que se llama *Enlace* con el cual se va a las universidades, se habla con los estudiantes, se ve qué materias tienen y durante un periodo de 3 meses se trabaja vinculando el contenido de una materia concreta con lo que MARCO presenta, luego los estudiantes hacen un proceso de investigación y desarrollan un producto artístico, de los cuales se escoge los mejores para ser expuestos en el *lobby* del museo.



Actividades del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey  
<http://www.marco.org.mx>

Por otro lado, está el programa *Manos al arte*, en el cual se invita a artistas a dar una conferencia, posteriormente se trabaja un taller para compartir el proceso creativo con jóvenes. Otro proyecto que se tiene es *Encuentros*, donde MARCO ofrece a las universidades la posibilidad de trabajar un tema determinado con un grupo de estudiantes, a los cuales se imparte una conferencia específica según su perfil y sus necesidades.

Además esta coordinación, también se encarga de servicio social y voluntariado. Cada semestre se tiene alrededor de 100 jóvenes de 10 universidades que atienden los programas que ya se mencionaron. La selección de las personas para ser parte del equipo de servicio social de MARCO es muy rigurosa, primero se hacen entrevistas y luego los seleccionados reciben una capacitación estricta en la cual se les explica desde lo que es el museo y las reglas de seguridad, hasta los modelos de educación que se están manejando, la mayoría de los jóvenes ayudan dando recorridos aunque también un porcentaje se vincula a otros proyectos.



*Jóvenes de servicio social trabajando en el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey*  
<http://www.marco.org.mx>

Cada lunes se les da una capacitación obligada y se van viendo ciertos elementos para ir mejorando su trabajo, esto de las capacitaciones es muy importante porque se busca que las personas que están en servicio social luego se puedan quedar como voluntarios porque ya saben cómo trabajar en el museo y tienen el conocimiento. Con respecto al perfil de los jóvenes de servicio social, este es variando según el área en el que se desarrollan los programas del museo, por ejemplo para los comunitarios son estudiantes de universidades públicas y de cualquier carrera, lo importante es que tengan una vocación de servicio a la comunidad, en el caso del área de arte terapia es más bien un perfil del área de educación y psicología.

El voluntariado está conformado con alrededor de 60 personas, tiene un perfil un poco diferente al de servicio social, es gente más grande y profesionistas. También reciben una capacitación mensual, generalmente se encargan de los recorridos de las exposiciones para empresarios, universidades, o diplomáticos. También apoyan en otros proyectos como arte terapia, en inauguraciones, en otros programas que no necesariamente son de educación, sino de otras áreas como comunicación o relaciones públicas.



*Grupo de voluntarios del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey*  
<http://www.marco.org.mx>

Creímos necesario brindar una explicación detallada de cada una de las coordinaciones y de los proyectos que desarrolla MARCO no sólo porque se trata de un museo de arte contemporáneo que debe buscar marcar presencia con su público sino también porque la estructura educativa que propone este museo es en definitiva muy interesante y está bien desarrollada. Además nos pareció necesario mostrar la connotación social y comunitaria que adquieren muchas de sus actividades, lo cual también es muy rescatable. Entonces, una vez conocidos los programas que maneja esta institución vemos por conveniente también entender la dinámica en cuanto al tema de las exposiciones.

Para este efecto, Indira Sánchez, Gerente de educación (entrevista 22 de julio de 2013), nos comenta que ellos diseñan todos los materiales educativos, salvo en las exposiciones que vienen de fuera que algunas veces vienen con su propio material, si éstos les sirven son adaptados. En el caso de las muestras organizadas por MARCO, se hacen guías de reflexión para diferentes públicos, además se crean junto con el curador los ejes temáticos que se van a trabajar en cuanto a lo educativo. Con toda esa información, se preparan las audioguías, los materiales de los diferentes niveles educativos y un archivo pdf global que es enviado a todo el museo, con el fin de que cada área pueda conocer esta información y trabajar sus actividades.

Esta socialización que se hace con la información de la exposición nos parece un buen ejemplo a seguir, ya que de esta manera todo el personal del museo tiene un conocimiento general de la muestra. Es una acción que sirve para la comunicación interna y que las diferentes áreas puedan trabajar hacia los mismos objetivos.



Guía para padres y material para maestros de preescolar  
<http://www.marco.org.mx>



Con respecto a la vinculación con el público el MARCO maneja varias estrategias, por ejemplo se tiene un día a la semana de ingreso gratuito, aunque por la gran afluencia de gente se decidió cortar los recorridos esos días. Otra estrategia son los recursos educativos que se brindan al visitante, los cuales son las hojas de sala, materiales de estudio, guías de reflexión, audioguías, guía arquitectónica, guía para padres y materiales para maestros de diferentes niveles. Estos recursos están disponibles también de manera electrónica en la página web del museo y en el caso de las audioguías se las puede descargar en diferentes dispositivos, todo esto para la comodidad del público.

En cuanto a los recursos diseñados para los maestros, es importante mencionar que este museo diseña materiales educativos basándose en la currícula escolar. Estas guías tienen información de la exposición y los ejes temáticos que son muy importantes porque de ahí parte toda la reflexión de la muestra. Para el desarrollo de estos recursos el MARCO tiene todos los programas de educación de la SEP, donde se plantean las competencias que

además se vinculan con otros elementos como las inteligencias múltiples, los lineamientos Waldorf de la UNESCO (esto por un apoyo que recibe el museo de esta instancia) y de la Asociación Nacional de Arte en Estados Unidos (por ser miembro asociado).

Por la gran oferta de programas, recursos y actividades educativas, el museo debe estar evaluando de manera continua, además se deben entregar reportes de lo que se hace. La evaluación se basa en encuestas y en observación participante dependiendo del proyecto. Al tener muchos programas cada uno es evaluado según sus características particulares. Para las visitas guiadas de voluntarios, la coordinadora hace evaluaciones de observación en sala, también se aplican encuestas a los visitantes y maestros.

Por otro lado, el MARCO también hace estudios de público, cuyos datos sirven para tomar decisiones, el área de comunicación trabaja mucho con ellos y les sirve para ver a qué público enfocarse, es así que por ejemplo se pudo constatar que jóvenes entre 14 y 20 años no van al museo, entonces se comenzó a trabajar un poco hacia esos públicos, por eso se lanzó el proyecto de preparatorias gratis con transporte incluido. Con esto vemos que la parte comunicativa de un museo se relaciona de manera directa con la educativa, debiendo trabajar de manera conjunta.

Finalmente, se puede destacar igual que en el caso anterior, el trabajo de la página web del museo<sup>13</sup>, en la cual hay un área especial para el tema educativo. Hay material que se puede descargar, todo esto se constituye en un apoyo y una plataforma de difusión para el museo así como una herramienta muy útil para los visitantes, sobre todo para los maestros y los padres que pueden tener material a su disposición antes de la visita al museo. Además se cuenta con la información de la agenda y los cursos que ofrece esta institución. También se puede obtener datos de las exposiciones ya sean pasadas, itinerantes, actuales o próximas.

A través de este recorrido por el área educativa del MARCO se ha podido constatar que este museo tiene una fuerte apuesta por el tema pedagógico y la atención a diferentes públicos, lo cual se entiende por la estructura de sus coordinaciones y los programas que desarrollan.

---

<sup>13</sup> <http://www.marco.org.mx>

Lo que nos llamó mucho la atención es la magnitud de proyectos que maneja esta institución, su capacidad de gestión para sustentarlos y la coherencia que se tiene con los contenidos y el tipo de muestras que se presentan.



*Página principal de la página web del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey*  
<http://www.marco.org.mx>

Pensamos que es importante rescatar varios elementos que son propuestos por este museo, por un lado, la oferta de talleres, cursos y charlas, se constituye un gran aporte para la capacitación y vinculación del público con el museo. Más allá de ser una fuente de ingreso y ayuda para el desarrollo de otros programas, está enfocado a la construcción de espacios de reflexión y diálogo sobre diversos temas.

De igual manera son valiosas las opciones que se desarrollan para las escuelas y la construcción de vínculos con los profesores y universidades, creemos que se da la oportunidad de estos públicos tengan la oportunidad de sacar mayor provecho durante sus visitas al museo y complementar su formación.

Por otro lado, el diseño de recursos y materiales educativos según los segmentos de interés es un elemento que fortalece a la institución y da relevancia a las exposiciones que manejan. El minucioso trabajo de brindar una herramienta de acercamiento al museo y sus discursos, para diferentes niveles es en definitiva es un ejemplo importantísimo a seguir.

También nos gustaría destacar la propuesta de proyectos comunitarios, cuyas acciones nos muestra el compromiso social de este museo con su comunidad. El interés de salir fuera de la arquitectura del museo y acercarse a públicos vulnerables a través del arte contemporáneo es una acción que no sólo responde a un contexto específico sino también abre la posibilidad de que un museo llegue a otros espacios y personas que de manera cotidiana no tendrían forma de hacerlo.

En cuanto al trabajo interno del museo, es necesario hablar del apoyo de servicio social y de voluntariado, esta figura puede ser útil también para la propuesta que pensamos implementar más adelante en el capítulo siguiente.

Del mismo modo que el ejemplo anterior, es conveniente destacar la función de la página web de este museo que ofrece mucho material educativo y herramientas que nos acercan al trabajo de la institución y sus exposiciones, cursos y otros elementos que son ofrecidos al visitante, en definitiva estas plataformas son una herramienta potencial para promover las acciones del museo de manera masiva.

### **2.1.3 Antiguo Colegio de San Ildefonso**

Es un museo dependiente de la Universidad Nacional Autónoma de México, el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes y el Gobierno del Distrito Federal. No cuenta con colecciones permanentes pero tiene como acervo el edificio y pinturas murales de importantes artistas locales y también desarrolla exposiciones temporales.

San Ildefonso cuenta con una coordinación de Servicios Pedagógicos y cuenta con apoyo de jóvenes de servicio social que ayudan en algunas tareas. El área está conformada por:

- Coordinadora de servicios pedagógicos
- Asistente del área de taller
- Asistente de atención a escuelas
- Asistente para público joven
- Asistente para público adulto



*Fachada del Antigua Colegio San Ildefonso*  
Siglos XVI-XIX (varias etapas)  
<http://www.sanildefonso.org.mx/>



*Uno de los patios interiores del Antigua Colegio San Ildefonso, siglo XVI-XIX*  
<http://www.sanildefonso.org.mx/>

El trabajo que se desarrolla en esta coordinación es conjunto, es decir, todos apoyan a las diferentes actividades del museo, además cada uno de los asistentes es responsable de diseñar, planificar, organizar y ejecutar cada una de las actividades de su área.

Con respecto a servicio social, las personas que entran a trabajar en esta área tienen una capacitación. Se les imparten visitar y se trabaja con ellos algunas metodologías para la mediación. En cuanto a los perfiles, se trata de organizar grupos interdisciplinarios, se procura que haya una persona de historia, filosofía, artes visuales, comunicación y pedagogía, aunque no se descartan otros perfiles. Al ser un trabajo en equipo, los jóvenes que ya están capacitados antes de irse del museo al terminar su servicio social, van ayudando a preparar a los nuevos que llegan.

Pasando a lo que son las exposiciones, se puede decir que la actividad base del museo gira en torno a la atención al acervo mural, dentro del aspecto educativo se hace un proyecto para cada una de las exposiciones temporales y también se cuenta con un proyecto que se renueva de manera continua para el acervo permanente, lo primero que se hace es establecer actividades a lo largo del año para que las personas se acerquen a ese acervo principal. En el caso de las exposiciones temporales, se realiza entre todos los miembros del equipo una propuesta.

El museo organiza alrededor de 3 ó 4 exposiciones al año. Para el desarrollo del tema educativo, el curador entrega un guión a partir del cual se desarrolla el discurso educativo. De esta manera se van generando actividades para diferentes segmentos: preescolar, primaria, secundaria y preparatoria. Una vez finalizados se capacita a los jóvenes de servicio social que serán mediadores y finalmente se evalúa la actividad o el taller. El tema de las evaluaciones es importante porque al ir evaluando las actividades y al escuchar al público se puede tener una retroalimentación útil para el museo, dentro de esta dinámica por lo general se aplican encuestas al final de cada evento.

Lo que nos parece atractivo de las propuestas de este museo es que alrededor de una exposición se organizan muchas acciones, es decir, se trata de explotar al máximo la muestra ofreciendo diferentes actividades y talleres para los distintos públicos.

Con respecto a estos temas, la Asistente para público Adulto del museo San Ildefonso, María del Rosario Rosas (entrevista, 25 de julio de 2013) comenta que se está

tratando de que el público participe más activamente en las propuestas que se hacen, por eso se busca que las actividades sean más participativas. Por otro lado, se trata también de crear relación con otras artes como la danza o la música, lo cual se da según el tipo de exposición que se esté presentando en el museo. Lo que se busca primordialmente es dar ofertas educativas que sean atractivas e interesantes para que el público regrese.



Recorrido por el acervo del Antiquo Colegio San Ildefonso

<http://www.sanildefonso.org.mx/>

10:00 a 19:30 hrs.  
Admisión general al acervo: \$20.00.  
La taquilla suspende la venta de boletos 30 minutos antes de la hora de cierre.  
Ver más >>>

**RED DE MUSEOS INTERACTIVOS**

- Museo del Palacio de Bellas Artes
- Museo Nacional de Culturas Populares
- Museo Nacional de los Ferrocarriles Mexicanos
- Museo Casa de Carranza
- Museo de El Carmen
- Museo de Arte Carrillo Gil

**UNAM**

- Cultura UNAM

**Actividades del Museo de San Ildefonso**

Hoy ← → Marzo de 2014 Imprimir Semana Mes Agenda

| lun  | mar  | mié  | jue  | vie  | sáb  | dom  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 24   | 25   | 26   | 27   | 28   | 1 de mar   | 2  |
| 09:00 San Ildefonso<br>10:00 Acervo mural<br>11:00 Visitas guiadas<br>11:00 Laboratorio  | 09:00 San Ildefonso<br>10:00 Acervo mural<br>11:00 Laboratorio | 09:00 San Ildefonso<br>10:00 Acervo mural<br>11:00 Laboratorio | 09:00 San Ildefonso<br>10:00 Acervo mural<br>11:00 Laboratorio | 09:00 San Ildefonso<br>10:00 Acervo mural<br>11:00 Laboratorio | 10:00 Acervo mural<br>11:00 Laboratorio<br>11:00 La Guerra C | 10:00 Acervo mural<br>11:00 Laboratorio<br>11:00 La Guerra C |
| <p><b>Laboratorio de experiencias</b></p> <p>Fecha: mar, 25 de febrero, 11:00 – 17:00</p> <p>Lugar: Antiquo Colegio de San Ildefonso (<a href="#">mapa</a>)</p> <p>Descripción: Laboratorio de experiencias. Espacio dedicado a construir conocimientos a partir de la apreciación, investigación, experimentación y disfrute de los diferentes lenguajes del arte en el contexto de la Guerra Civil Española y el exilio en México. De martes a domingo del 9 de febrero de 2014 al 9 de febrero de 2014. De 11:00 a 17:00 hrs. Actividad gratuita con boleto de acceso al museo.</p> <p><a href="#">más detalles</a> <a href="#">copiar en mi calendario</a></p> |  |  |  |  |  |  |
| 10:00 Acervo mural   | 10:00 Acervo mural   | 10:00 Acervo mural   | 10:00 Acervo mural   | 09:00 San Ildefonso  | 10:00 Acervo mural   | 10:00 Acervo mural   |

Actividades ofertadas para el mes de marzo de 2014 por el Antiquo Colegio San Ildefonso

<http://www.sanildefonso.org.mx/>

Pasando a lo que son las estrategias educativas que utiliza San Ildefonso, se tienen visitas mediadas que tienen una estructura en base a preguntas que se van lanzando a los visitantes. Son gratuitas e impartidas en un horario determinado para público en general y están a cargo de las personas del grupo de voluntariado, que no pertenece a la coordinación pedagógica del museo.

Por su parte los recorridos para profesores, estudiantes y grupos organizados, son atendidos por esta área, que desarrolla la visita según las necesidades del grupo y de los profesores, en este sentido, hay una planificación previa a la visita.

Otro recurso educativo que se utiliza como estrategia en este museo, son las guías auto conducidas que son desarrolladas para los visitantes que quieran explorar museo sin un mediador. Estas guías traen pequeños textos con información y preguntas que hacen que se pueda reflexionar sobre la obra de arte.

Con respecto a los públicos, a San Ildefonso le interesa captar a todos los públicos, lo cual se ve en su distribución dentro del área educativa por los diferentes asistentes que se tiene, aunque se tiene un especial interés en niños, jóvenes y profesores. Por ejemplo para los maestros se cuenta con un programa que se llama *Laboratorio para profesores* en el cual se les dan diferentes cursos y material para que puedan vincular su trabajo escolar con temas artísticos. Estos cursos no tienen costo y se los trata de hacer de manera permanente. Por otro lado, se trata de tener vinculación con la Universidad, los profesores hacen sus seminarios de estudio en el museo para mejorar su práctica educativa en las aulas. En esta misma línea, otro de los elementos que se ofrecen son las conferencias y cursos sobre diferentes temas.



Nos pareció conveniente para este análisis poder ver qué sucede en el ámbito de museos más pequeños, es por eso que nos interesamos en el Antiguo Colegio San Ildefonso. Pudimos ver que en este espacio también hay una preocupación por el público y por el desarrollo del tema educativo.

Entre lo que nos gustaría destacar es el esfuerzo que se hace por generar varias actividades en el marco de las exposiciones temporales que se organizan, esto para dinamizar más el espacio y brindar al público diferentes opciones. Por otro lado, siguiendo la línea de las otras instituciones de las que se habló, hay también una necesidad de crear lazos con el público escolar y los profesores para quienes se preparan talleres.

Antes de pasar al siguiente apartado, nos gustaría decir que con la información anterior y con el acercamiento al trabajo de estas tres instituciones mexicanas, se pudo constatar que hay una fuerte relación de los aspectos educativos con la función expositiva dentro de los museos, también se da mucha importancia al público y sus necesidades. Por otro lado, en los ejemplos vistos, los estudios de público son herramientas que sirven para generar acciones y mejorar el servicio en función de los visitantes, lo cual se ve en la atención y propuesta para diferentes segmentos.

También es necesario mencionar que hay un particular interés en tener un acercamiento con las escuelas y crear una vinculación con los maestros, proporcionándoles recursos educativos y publicaciones que facilitan las visitas, aspectos que son muy importantes. Del mismo modo se puede ver que el trabajo de los museos de alguna manera está tomando en cuenta el contexto y la situación en la cual se desenvuelve cada museo, el ejemplo más claro es el del MARCO de Monterrey que ha ido adaptando sus propuestas y desarrollando proyectos según las características de su medio y la situación social que vive esa ciudad. Es así que podemos decir que estos museos cumplen de manera eficiente sus funciones y además tienen una especial vocación educativa que los convierte en referentes nacionales e internacionales, tanto por el interés de la configuración del ámbito pedagógico en sus propuestas como la vinculación con la sociedad en su conjunto.

## 2.2 El trabajo educativo en museos de Ecuador

### 2.2.1 Museo de la Ciudad (MDC)

El Museo de la Ciudad está ubicado en el centro histórico de la ciudad de Quito, en un edificio patrimonial del siglo XVI. Es una de las construcciones civiles más importantes de la ciudad que antiguamente fue el hospital San Juan de Dios. Hasta 2006 este museo dependió de la Empresa de Desarrollo del Centro Histórico, posteriormente pasó a formar parte de la Fundación Museos de la Ciudad, instancia privada que trabaja con fondos públicos y que tiene el objetivo de participar en la educación ciudadana, contribuyendo en la promoción, desarrollo y gestión cultural, a partir de una perspectiva territorial y educativa.

Esta fundación tiene a su cargo y administra otros espacios como el Yaku Parque Museo del Agua, el Museo Interactivo de Ciencias, el Centro de Arte Contemporáneo y próximamente el Museo del Carmen Alto. Además trabaja a partir de ciertos ejes que determinan sus líneas de acción, estos son: territorio, comunidad, educación, gestión y comunicación.



*Fachada del Museo de la Ciudad de Quito (antiguo Hospital San Juan de Dios)  
Siglo XVI*  
<http://www.quito-colonial.com/museum-MuseodelaCiudad.html>

El Museo de la Ciudad se concibe como un espacio de educación no formal que trabaja con un enfoque constructivista<sup>14</sup> a partir del cual se busca promover la construcción del conocimiento a través del diálogo y también brindar al visitante experiencias significativas<sup>15</sup>. Todo esto se logra con diferentes herramientas como la mediación, las actividades paralelas y los recursos educativos utilizados tanto en salas como en exposiciones del museo.

Dentro de la estructura organizacional se tiene dos grandes áreas, una es la de museología educativa y la otra de museografía. En la primera se tiene una jefatura que maneja a dos técnicos educativos, un jefe de mediación, 6 mediadores, una investigadora y también algunos voluntarios. La otra área también tiene una jefatura, de la cual dependen, un museógrafo, un responsable de reserva, un diseñador de museografía y dos auxiliares.

El área de museología educativa tiene como una de sus funciones principales generar proyectos educativos y producir exposiciones permanentes, temporales e itinerantes, con herramientas que logren transmitir al público una experiencia significativa. A continuación explicaremos un poco sobre cada una de las funciones que desempeñan los componentes de esta área.

El desarrollo de los guiones museológicos educativos está a cargo de la Jefatura, al igual que todo el trabajo administrativo vinculado al área. Por su parte los técnicos educativos se encargan del proceso de construcción de exposiciones, recursos pedagógicos, actividades educativas y paralelas, también trabajan en la vinculación con escuelas y el análisis de los datos de las encuestas aplicadas a los visitantes y los libros de comentarios.

Entre los funcionarios clave dentro de esta área se cuenta con los mediadores, quienes se constituyen en el nexo directo entre el museo y el público. Su función es facilitar la interacción del visitante a través de estímulos que los ayuden a construir su propio conocimiento. Deben facilitar la interacción de la persona con los discursos y exposiciones del museo a partir de la construcción de conocimiento sobre la base de lo que ya conoce el

---

<sup>14</sup> Este modelo considera que el conocimiento se construye tanto individual como socialmente y que el aprendizaje es un proceso que se realiza por descubrimiento y construcción en la mente del visitante, al hacer sus propias conexiones con las muestras en exhibición.

<sup>15</sup> Es un proceso mediante el cual nuevas ideas se relacionan con algo que la persona ya sabe, es decir, se contrastan los enfoques expresados por el Museo con sus propios puntos de vista y de ese modo se construyen ideas importantes y personales que trascienden su visita al museo. De esta manera aparece un nuevo significado que puede ser transferible a la vida cotidiana.

visitante, es decir, ofrecer las herramientas adecuadas para que se pueda complementar y enriquecer la visita propiciando un proceso dinámico y autodidacta.

Conocidos los componentes del área de museología educativa y sus funciones, pasamos ahora a hablar sobre las exposiciones. Es importante remarcar que el trabajo de los equipos es interdisciplinario, es decir, dentro del proceso de elaboración de exposiciones y proyectos del museo, se involucran varias áreas, por lo tanto, la curaduría es compartida y la toma de decisiones es conjunta. En el caso de las exposiciones institucionales siempre se trabaja a partir de una investigación, luego con esta información el área de museología comienza la elaboración del guión museológico. El cual traduce la investigación en un lenguaje museológico-educativo que marca los lineamientos de los objetos museográficos y las temáticas de la exposición. Este guión incluye un mapa de los elementos museables, las cédulas y los elementos educativos que se necesitan para la exposición.

Una vez concretado este guión se lo socializa con todo el personal involucrado, además se tiene una reunión con el equipo que incluye al comunicador y los educadores para que puedan aportar en la construcción final del proyecto, esto ayuda a tener diferentes puntos de vista y se genera un trabajo interdisciplinario; finalmente, esta información es derivada al área de museografía para materializar la propuesta en una exposición.



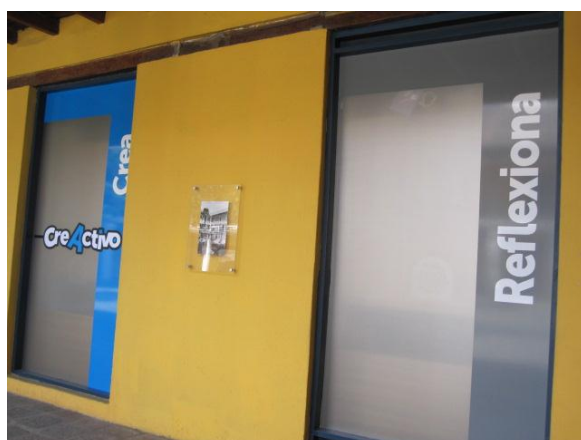
*Sala temporal del Museo de la Ciudad de Quito, que representa el antiguo trabajo que se realizaba en el edificio, el cuidado de enfermos en el Hospital San Juan de Dios, siglo XIV*

Fotografía: Archivo personal

En cuanto a las evaluaciones, se hace un seguimiento a través de encuestas y también es importante de aporte de los mediadores que ayudan, según su experiencia con el público, a evaluar la exposición, los dispositivos museográficos y los contenidos. Al finalizar la muestra se canaliza toda esta información en un informe y los resultados de dichas encuestas para hacer la evaluación y los ajustes necesarios.

Con respecto al tema del público, el MDC trata de atender diferentes segmentos, el museo recibe un promedio de 5.000 visitantes mensuales, de los cuales la mayoría son adultos, niños y grupos familiares, si bien se busca trabajar para diferentes públicos todavía hay algunos que no se está captando mucho como los adolescentes.

Hablando de los programas institucionales, se tiene un proyecto de accesibilidad, que se enfoca en desarrollar recursos y trabajar con personas con discapacidad, actualmente se tiene algunas cédulas en braille y una de las mediadoras es intérprete de lengua de señas. También está el proyecto de exposiciones itinerantes que lleva exposiciones del museo con un contenido educativo a diferentes ambientes. Como un programa permanente se tiene una agenda mensual de actividades que se plantean a partir de un tema específico al mes. Están dirigidas a distintos sectores y se incluyen también propuestas educativas, la formulación de las temáticas de estas actividades es producto de una reunión que determina qué aspectos se deben reforzar o de cuáles se puede hablar, lo cual se va armando una gestión antes para tener la planificación y los presupuestos correspondientes.



*La sala Creativo del Museo de la Ciudad de Quito*  
Fotos: Archivo personal

Por otro lado, se cuenta con el espacio denominado *Creativo*, que busca fomentar la creatividad de los visitantes, divide sus actividades en tres áreas: artes plásticas, artes escénicas y reflexión; en las cuales se desarrollan talleres y otras actividades que complementan la visita al museo.

Asimismo, el Museo de la Ciudad ofrece una serie de eventos específicos para promover experiencias diferentes dentro de sus espacios, por ejemplo se utiliza al teatro como herramienta pedagógica. Una vez al año se presentan *Recorridos nocturnos teatralizados*, donde un grupo de actores caracterizados cuenta la historia de la casa y explican los discursos y procesos históricos que se plantean en las salas. Es una manera muy interesante de acercarse al museo y sus exposiciones, sin duda una experiencia inolvidable para muchos visitantes.



*Recorrido nocturno teatralizado del Museo de la Ciudad de Quito*  
Foto: Archivo personal

Siguiendo la misma lógica se realizó en 2013 la *Noche de museos*, en la cual a partir de una convocatoria a colegios se pedía proponer actividades en el museo para pasar una noche en él. De varias propuestas fueron escogidas dos, de esta manera se compartió con algunos jóvenes una especie de campamento en las salas del museo. Para la ocasión se

realizaron varias actividades algunas de las cuales salieron de las propuestas de los mismos colegios participantes.

También el museo forma parte de la *Noche Patrimonial* que se celebra el 10 de agosto, día de la independencia ecuatoriana, fecha en la cual se abre el museo en horario nocturno hasta las 10:30 de la noche de manera gratuita como parte del circuito de recorridos y actividades de celebración.

Después de conocer las actividades educativas y la estructura de trabajo de las exposiciones del museo, queremos hacer referencia a un fenómeno que llamó nuestra atención al estar haciendo esta parte de la investigación en Ecuador, la incorporación de la mediación comunitaria dentro del trabajo de varias instituciones museísticas quiteñas. Se pudo constatar un interés y una preocupación en generar redes con la comunidad, sobre todo con la más cercana, por lo tanto, este tipo de mediación se encarga de realizar labores hacia afuera del museo, hacer vinculación con el barrio, crear redes con la gente para desarrollar proyectos de manera conjunta.

Siguiendo esta lógica, la Fundación Museos de la Ciudad de la cual depende este museo, tiene el proyecto de implementar en cada uno de sus museos una persona que se encargue de esta área. Es así que en el MDC se cuenta con un área de mediación comunitaria que se encarga de estas tareas, sobre todo busca relacionarse con las personas que viven y se encuentran alrededor del museo. Es un trabajo barrial que se desarrolla a partir de ciertos ejes como la comunicación, el trabajo en redes, la educación, el espacio público y la investigación.

Esta es un área que depende directamente de la Fundación y es de reciente creación dentro del Museo de la Ciudad. El impulso de organizar esta área en parte se dio porque había una desconexión entre el museo y el barrio en el que se encuentra. Entre los antecedentes que se tienen es que el año 2010 se contrató una consultoría para evaluar cuál era la percepción y la relación de los vecinos con el museo. Las encuestas reflejaron que el 99% de la gente que está alrededor del museo conocía sobre él y sabía dónde estaba ubicado, pero menos del 2% lo había visitado.

Con estos datos se evidenció que el museo era un espacio ajeno a su entorno, a su realidad inmediata y a su comunidad. Para mejorar esta situación se buscó un acercamiento con los vecinos ese mismo año, posteriormente en los dos años siguientes hubo una especie

de quiebre del proceso, esto por razones de fuerza mayor ya que se estaba llevando a cabo un proyecto de regeneración del centro histórico de la ciudad, por lo cual las actividades se retomaron hacia finales de 2012.

Ahora que conocemos el contexto de esta área, nos interesa explicar un poco más sobre su labor, en especial la que se está desarrollando en este museo. Podemos decir que uno de sus principales objetivos es poder activar procesos barriales, los cuales no necesariamente están vinculados al espacio físico del museo o a las temáticas del mismo, sino más bien se espera trabajar desde el espacio, crear vínculos y brindar herramientas que puedan activar diferentes procesos.

Con respecto a las actividades que desarrolla mediación comunitaria de este museo se tiene el trabajo con diversos grupos, particularmente con niños y adultos mayores. En el primer caso, se desarrollan talleres vacacionales para niños del barrio, en el segundo caso, se trabaja con gente del CEAM (Centro de la Experiencia del Adulto Mayor), en general, se busca generar actividades para que estas personas ocupen su tiempo libre.

Uno de los principales proyectos con el que se cuenta es el de activación de huertos urbanos, ya se tiene un primer resultado en el CEAM, donde hay un grupo de señoras que se encargan del huerto y buscan generar un poco de recursos a partir de los productos cultivados para seguir realizando actividades.



*Huertos urbanos organizados por el área de Mediación Comunitaria del Museo de la Ciudad de Quito*

Foto: Archivo personal

También se trabaja con gestores culturales del barrio, se tiene un proyecto de memoria musical, con adultos mayores que tendrá como resultado un disco compacto; además, se tiene el pensado un programa de turismo comunitario, al que se apoyará con ciertas herramientas y talleres de tipo lúdico, educativo y de comunicación, y se prevé un taller de periodismo comunitario, para la gente del barrio, que tendrá como resultado un periódico barrial.

Todo este trabajo es parte de un proceso que se encuentra en construcción, se ayuda a canalizar las necesidades y pedidos de la gente a través de programas que puedan ser útiles, se trata de resolver problemas a partir de las propuestas y se trabaja en conjunto. Se quiere que se empiecen a generar redes y que se vinculen también los barrios aledaños para replicar las experiencias y fortalecer estas acciones.

Por todas las características explicadas, podemos ver que el trabajo de mediación comunitaria es muy complejo, no es tan fácil crear redes con los vecinos, sobre todo porque la zona en la que se encuentra el museo es algo conflictiva por la presencia de marginados sociales.

Esta área del museo de alguna manera también se vincula con la educación, porque se usan algunas herramientas y actividades que están en el marco pedagógico. Por eso nos pareció importante hablar sobre ella y aún más porque este tipo de trabajo y la búsqueda de vínculos barriales no son algo tan común en los museos, lo cual ya se había visto de alguna manera en los programas comunitarios del MARCO de Monterrey.

Entonces podemos decir que lo que se ha estado estudiando en el capítulo anterior, sobre la apertura de las instituciones museísticas y la búsqueda de interacción con la comunidad se está cumpliendo de manera práctica. Aunque en principio puedan parecer acciones que no tienen que ver con una concepción clásica o tradicional de museo, lo cierto es que se está cumpliendo un rol social, lo cual no modifica del todo su estatus museístico pero sí creemos que es necesario que las acciones estén bien definidas y justificadas.

Ciertamente es un proceso que está empezando, en un futuro habrá que ver los resultados de estos proyectos y el impacto que han generado no sólo para la sociedad sino también para la institución.

Ahora bien, todo este amplio trabajo de programas y actividades debe seguir un proceso de evaluación para ver los resultados que se están alcanzando, se tiene una serie de elementos para hacerlo, con respecto al público se cuenta con herramientas definidas, encuestas y evaluaciones de actividades, las cuales son aplicadas al 10% de los visitantes por los mediadores, además una vez finalizada la exposición se realiza un informe conjunto entre mediadores y técnicos para tratar de determinar cómo funcionó en general la exposición, tanto con el público como los elementos museográficos y educativos, sin embargo, no hay un método como tal para evaluar esto y ver si los recursos tanto museológicos como museográficos están funcionando.

Se pudo evidenciar también que hay un trabajo importante en el tema de comunicación y publicaciones, ciertamente esto es necesario para poder llegar al público, actualmente se tiene una revista de la oferta educativa anual que incluye actividades, una guía didáctica para maestros y una guía educativa de la sala del siglo XIX, además de una serie de folletos de difusión del museo y de las exposiciones temporales.

Mencionar también que recientemente se concluyó la construcción de un nuevo edificio con varios ambientes, al cual se quiere dar impulso, esos ambientes serán de ingreso gratuito, la idea es crear un lugar que pueda ser apropiado por la gente, dar una cabida a los artistas emergentes, que sea un espacio vivo y con mucho movimiento y actividades. Para esto se está trabajando en la imagen de la institución, se tendrá una fuerte presencia para que la gente y los vecinos vayan reconociendo este nuevo espacio del museo como tal.

Como se puede observar, el Museo de la Ciudad es una institución que está asumiendo muchos cambios, uno de los proyectos más inmediatos es el replanteamiento de la museografía y la museología de las salas permanentes porque éstas tienen más de diez años, por lo cual se vio la necesidad de realizar algunas modificaciones. El año 2012 se cambió la sala del siglo XIX y en 2013 se comenzó a trabajar en la sala *Sociedades Antiguas*, de esta manera se irá cambiando paulatinamente las otras salas.

Por otro lado, en cuanto al aspecto educativo, se va a desarrollar el programa *El museo va a la escuela* porque hay establecimientos escolares que no pueden trasladarse hasta las instalaciones, por lo tanto, se llevará una maleta didáctica con alguna temática del museo para que se pueda trabajar con los niños desde sus escuelas.

Con respecto al tema comunicacional, se está pensando implementar una estrategia sólida de promoción y comunicación del museo, la cual tuvo una primera prueba piloto en el mes de noviembre de 2012 con la exposición *Alma mía*, que se desarrolla de manera conjunta con el Centro Cultural Metropolitano de la ciudad de Quito y otros espacios de la ciudad.

El acercamiento a este espacio nos permitió comprender que en una realidad muy parecida a la boliviana se están haciendo cosas interesantes y hay un interés real en proponer acciones vinculadas al público y la educación. Destacamos de este museo su trabajo colaborativo entre áreas para el desarrollo de exposiciones y proyectos. También el especial énfasis que se da al tema comunitario, que si bien puede parecer en principio un tanto extraño nos muestra el rol social y la apertura de los museos de la que ya hemos venido hablando desde el primer capítulo.

Nos parece destacable también el que se trate de usar otras disciplinas como el teatro para los recorridos porque vimos que es una actividad que llama mucho la atención de la gente. Por otro lado, el hecho que se impulse proyectos como la *Noche de Museos* son opciones que sirven para dar más movimiento y vida a la institución.

También es importante el que se maneje una agenda educativa anual con actividades determinadas y un área multidisciplinaria para el desarrollo de diversas actividades en el marco de los intereses del público y el museo. Todos estos elementos junto con el modelo constructivista y la mediación seguramente serán un referente para el análisis que se hará del MNA y su propuesta.

### **2.2.2 Museo Nacional Quito del Ministerio de Cultura y Patrimonio**

Este museo es uno de los espacios más importantes de este país porque cuenta con colecciones representativas de arqueología, arte colonial, republicano, moderno y contemporáneo. Hasta hace unos años, este museo dependía del Banco Central, era una institución importante y reconocida a nivel nacional e internacional, contaba con un sólido equipo de trabajo en el cual estaba contemplado también el tema educativo.

Actualmente este museo forma parte de la red de museos del Ministerio de Cultura de Ecuador y está pasando por una época de crisis porque la entidad de la que depende se encuentra en un periodo de reestructuración desde 2010, lo cual afecta de manera directa a esta institución y a otras tantas que están bajo su custodia.



*Edificio de la Casa de la Cultura Ecuatoriana en la cual se encuentra el Museo Nacional de Quito*  
Mediados de siglo XX  
Arquitecto: René Denis Zaldumbide  
[http://www.elcomercio.com/entretenimiento/mundo-esconde-dentro-Casa-Cultura\\_0\\_500950025.html](http://www.elcomercio.com/entretenimiento/mundo-esconde-dentro-Casa-Cultura_0_500950025.html)



*Sala permanente de obras coloniales del Museo Nacional de Quito*  
Mediados de siglo XX  
Foto: Archivo personal

Estos cambios generaron modificaciones en los equipos de trabajo, en estos momentos no se cuenta con una estructura orgánica definida, se está esperando que termine la reestructuración, por lo tanto, este museo no cuenta con el personal para realizar ningún tipo de actividades, menos las pedagógicas. Los funcionarios básicamente se reducen al director, dos guías de planta.

En cuanto a las exposiciones, de todo el acervo que tiene esta institución, solamente están en exhibición la arqueológica y la colonial, el resto se lo tratará de reinstalar a partir de noviembre de 2013. Para entender cuáles son las expectativas del museo, el director, Oswaldo Morejón (entrevista, 24 de septiembre 2013) comenta que el objetivo que se tiene es que se pueda realizar cambios a nivel museológico y museográfico porque este museo ha permanecido estático. El discurso que se maneja es cronológico lo cual no resulta muy atractivo para los visitantes, por lo que se procura hacer visitas temáticas. Por otro lado, también se está pensado desde hace mucho tiempo rediseñar el espacio para generar áreas en donde se pueda hacer programas educativos. De momento deben esperar que finalice el proceso de reestructuración y que se apruebe la ley de cultura para tratar de dinamizar este espacio.

Aunque la situación actual de este museo es compleja, no podíamos dejar de conocerlo porque es la representación nacional del país, además al ser el objeto de estudio de la investigación un espacio similar, era necesario conocer la situación de su par, que está inmerso en un contexto cultural y social muy parecido al boliviano.

La visita y la entrevista en este museo ayudaron a entender que el entorno social y político de un país puede influir no sólo en el trabajo interno de una institución sino también su relación con el público. Hacemos referencia a esto porque al ser una dependencia estatal, los cambios que se realizan en instancias superiores afectan directamente su funcionamiento y como en este caso se limita el accionar por la reestructuración y falta de personal por la que se está pasando, además de estar pendientes de la aprobación de una ley que se vincula al ámbito de su trabajo.

Por otro lado, si bien se pudo percibir un impulso al ámbito cultural en Ecuador, los cambios políticos que se están viviendo no son inmediatos, son parte de un proceso. Esta situación nos hace reflexionar que si bien los cambios son necesarios al interior de los

museos y que existen tanto propuestas como ejemplos que están plasmados en muchos manuales, éstos no se pueden deslindar del contexto y los museos tampoco. Vemos que la realidad sobrepasa a la teoría, hay factores que determinan el rumbo de una institución según intereses que van más allá de la voluntad de la institución, su personal o sus directivos. Es así que comprobamos que al ser un espacio social, el museo no sólo forma parte de las transformaciones que se viven en su entorno inmediato, sino que también es directamente influido por éstas.

### **2.2.3 Centro de Arte Contemporáneo (CAC)**

Se eligió este espacio como complemento a la información obtenida y analizada anteriormente, ya que nos pareció interesante ver que el fenómeno de la educación y la apertura al público se esté haciendo presente no sólo en los museos sino en otro tipo de espacios, como en este caso un centro de arte contemporáneo, que por su misma naturaleza necesita de herramientas pedagógicas para poder tener un acercamiento al público.

El CAC se encuentra ubicado en un antiguo hospital militar de la zona San Juan de la ciudad de Quito, es un espacio que desarrolla diferentes actividades vinculadas con el arte contemporáneo y otras manifestaciones artísticas, es un lugar que está en permanente construcción.

Para entender la dinámica de la institución hablamos con la Coordinadora Karen Solorzano (entrevista, 19 de septiembre de 2013) quien nos explicó que hay una línea específica de trabajo mediante la cual se ha intentado construir ejes conceptuales programáticos a partir de ciertas líneas de acción que tienen que ver con la Constitución. Por ejemplo trabajar con líneas de género, con la comunidad, etc., además, se han hecho proyectos educativos, se trabaja con diferentes públicos, niños, adolescentes, adultos y adultos mayores y se tiene la línea de investigación histórica.



*Fachada del Centro de Arte Contemporáneo de la ciudad de Quito, antiguo hospital militar*  
Inicios de siglo XX  
<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=260699&page=18>



*Vista interior del Centro de Arte Contemporáneo de la ciudad de Quito*  
Foto: Archivo personal

Este centro se constituye en un espacio dinámico, se cuenta con una gran agenda de actividades externas, además de una programación propia que tiene que ver con el Programa Operativo Anual (POA). Dentro de sus programas y líneas de acción en 2013 se decidió sacar una convocatoria para las exposiciones de esta gestión, esta iniciativa es completamente innovadora ya que ningún otro museo ecuatoriano lo hace. De esta manera en 2014 se tendrá un POA construido a partir de una convocatoria que corresponde al 60% de las actividades y el otro 40% será desarrollado de manera interna, a partir de la investigación y los proyectos interinstitucionales.

Un aspecto importante y que se relaciona con lo que venimos estudiando es que dicha convocatoria de proyectos solicita dos elementos, por un lado la vinculación con las líneas de interés de la institución y por otro que las propuestas tengan un enfoque educativo, en este sentido, las muestras que fueron seleccionadas son principalmente las que están pensadas en términos educativos, para que sobre esa base se pueda trabajar y complementar desde el área educativa del CAC.

Como parte de los programas institucionales se tiene un proyecto extra muros que se genera en alianza con otros espacios, se trabaja un eje fuerte de la institución que es la mediación comunitaria, que como vimos, busca afianzar la relación con el barrio a través de ciertas líneas de acción vinculadas a la educación no formal.

También se está promoviendo un programa de incentivo a artistas para que puedan participar en eventos en el exterior como bienales, trienales o ferias culturales, para dicho fin se cuenta con un fondo de 23.000 dólares que sirve para apoyar a los artistas que van a representar al país internacionalmente y que el Ministerio de Cultura no los ayuda.

En cuanto a la parte educativa, se tiene un equipo de educación conformado por una Jefe de Museología Educativa, un técnico educativo y un grupo de mediadores. De manera general el área busca que el público se cuestione y se relacione con las exposiciones. La dinámica de las propuestas educativas varía según la muestra, se está buscando plantear proyectos para trabajar en sala y hacer actividades que refuercen lo que se está en exposición para tener una crítica más constructiva de los contenidos.



*Huerto urbano barrial organizado por el Centro de Arte Contemporáneo de Quito*  
Foto: Archivo personal

Dentro del trabajo del área educativa también se realizan materiales para profesores, esto porque no había mucho acercamiento al espacio. Además se desarrollan actividades vacacionales principalmente dirigidas a la gente del barrio. Por otro lado también se trata de trabajar mucho con niños, para estos públicos el diseño de actividades debe ser muy bien planteado porque por el contexto social en el que viven puede llegar a ser un tema complejo, por lo tanto, se trata de trabajar de manera limitada en cuanto a las funciones del CAC como centro de arte y las capacidades de los funcionarios que trabajan en el área de educación.

Por otra parte, en el marco de las exposiciones, se desarrolla un programa a través del cual se tratan temas más especializados a través de conversatorios y mesas de trabajo, las cuales están dirigidas sobre todo para público universitario porque hay una demanda evidente de este sector que necesita reforzar la parte teórica de su formación artística. En esta misma línea el área educativa también apoya en la capacitación para estudiantes y artistas en temas como la construcción de portafolios, curaduría y pedagogía.

Otro de los intereses del área que aún no se ha podido consolidar de manera permanente es la convocatoria para uso de los espacios del CAC, lo que se quiere es mantener una programación continua de diferentes talleres. En general lo que se busca es que el público se apropie del espacio, el CAC no sólo está para exposiciones de arte contemporáneo, es un espacio que busca generar dinámicas y proponer prácticas.

Por las características de la institución y sus actividades, se puede ver que hay un interés en el uso de herramientas educativas para tener un acercamiento más directo con el público, el trabajo comunitario también es importante ya que ayuda a vincular y conocer la realidad que lo rodea, en este sentido, se han trabajado temas de seguridad, reconocimiento y activación del espacio público, huertos urbanos y generación de procesos con los mismos vecinos utilizando muchas veces herramientas artísticas.

Al estar realizando el trabajo de campo en la ciudad de Quito, nos pareció que se está viviendo una especie de efervescencia en el ámbito cultural, por lo cual se trató de visitar varios espacios para ver más de cerca el trabajo educativo y también el tema comunitario que tanto se está usando en este contexto. En este recorrido no podíamos dejar de visitar uno de los pocos espacios dedicados al arte contemporáneo de la ciudad, donde nos encontramos con un ambiente que quiere marcar presencia y abrirse a todo el público y a diferentes manifestaciones artísticas.

Fue una agradable sorpresa ver que también en este lugar se estaba trabajando el tema pedagógico y que se contaba con un área dedicada a ello. Lo que nos parece muy importante es que se esté tratando de resolver necesidades concretas como la formación teórica para estudiantes de arte a través de conferencias y cursos, al igual que otros temas como la curaduría, carpetas de artista, etc. que son llevadas a cabo por el equipo de educación de este centro cultural. Nos gustó mucho esta dinámica porque en el ámbito boliviano esta también es una carencia muy común.

Para terminar vamos a dar una perspectiva general de nuestra experiencia con los museos ecuatorianos. Primeramente podemos decir que se ve un trabajo muy relacionado con la parte educativa, elemento que se torna incluso en el núcleo principal de las propuestas de algunos museos como es el caso del Museo de la Ciudad. Si bien esto no se puede generalizar, ya que se vio que uno de los principales museos está en proceso de

reestructuración, es interesante constatar que este aspecto está siendo tomado en cuenta por distintas instancias y también por centros culturales que están asumiendo esta función por el ámbito en el que se desenvuelven.

Por otro lado, un rasgo que nos pareció un elemento a destacar es la incorporación de lo comunitario en el trabajo de los museos quiteños, aspecto repetitivo en varias instituciones. Con este factor se busca vincular al museo con su entorno inmediato, con su contexto, a pesar de que algunas de estas acciones no están necesariamente vinculadas a las temáticas de los museos, evidentemente hay una apertura hacia un museo mucho más abierto, que busca tener un contacto con la sociedad, creemos que de alguna manera esto estaría respondiendo a la situación social y política que vive este país en la actualidad.

### **2.3 El trabajo educativo en museos de Bolivia**

Después de haber conocido el trabajo educativo en museos de dos ámbitos latinoamericanos diferentes es necesario acercarnos al contexto boliviano en el cual se enmarcará la propuesta de la presente investigación. En este apartado como en los anteriores se abarcará exclusivamente el contexto pedagógico, además de ejemplos concretos de museos trataremos de dar un marco general que nos haga entender la situación que se vive en ese medio con respecto al tema que nos interesa, con lo cual se podrá evidenciar la necesidad de ellos para el mejorar el funcionamiento de estas instituciones.

Si bien no podemos negar que a lo largo del tiempo y en distintas instancias se han ido trabajando algunas propuestas y actividades vinculadas en cierta medida al tema educativo y de vinculación con el público, creemos que por lo menos en lo que respecta a proyectos permanentes o estructuras institucionalizadas falta mucho por hacer. El aspecto pedagógico en las instituciones museísticas bolivianas es algo emergente, la presencia de pedagogos dentro de las estructuras orgánicas es algo poco común y las contrataciones de estos perfiles en algunos espacios es algo muy reciente.

Para entender esta situación es importante mencionar que en la década de los ochenta y noventa los museos tenían casi de manera exclusiva un carácter expositivo y de conservación del patrimonio, es decir, el tema educativo no estaba contemplado de manera directa ni prioritaria porque básicamente lo que se buscaba era que la gente reconozca la

historia de una manera más visual. Este discurso patrimonialista estaba presente de alguna manera desde las esferas de poder porque había una defensa de un espacio simbólico de ciertas clases a través de esta idea, era una visión estática que no permitía que el patrimonio sea realmente apropiado por todos los bolivianos, ahora se estarían buscando nuevos caminos con respecto a estos temas<sup>16</sup>.

En las décadas siguientes es cuando se empezaría a cambiar esta concepción y buscar un carácter más didáctico. Como se mencionó anteriormente, si bien hubo algunas experiencias anteriores en otras instancias para crear empatía entre el visitante y la muestra, no había una estrategia clara en cuanto al tema educativo. Para ejemplificar esto el curador del Museo Nacional de Arte comenta que esta institución fue una de las primeras en presentar una museografía con un pensamiento comunicacional bien definido, planteando una línea cronológica como discurso base.

Visto que la situación boliviana es un poco compleja en cuanto a estos temas, pensamos que es necesario tomar en cuenta también otros factores. Primero remarcar que el ámbito cultural y artístico de un país tan pequeño y con tan pocos recursos como es Bolivia no es una prioridad por las muchas carencias y necesidades que tiene que cubrir el Estado.

Siguiendo esta óptica, las instituciones culturales fueron desarrollándose según sus posibilidades y recursos, a esto hay que agregar que en el medio local no existe la profesionalización en el ámbito específico de los museos, por lo cual la mayoría de los funcionarios de estas instituciones fueron adquiriendo el conocimiento de manera empírica.

A pesar de estas limitaciones, las instituciones se han ido construyendo poco a poco, buscando responder de la mejor manera a su contexto. De esta manera se fueron dando dinámicas propias y particulares de trabajo, con lo cual vemos una vez más que el entorno en el que se encuentran los museos influye y determina de alguna manera el rumbo que éstas siguen.

Del mismo modo podemos decir que si bien las prácticas son particulares y definidas por muchos factores, las carencias que se sufren no deben llegar a ser un pretexto para que una institución se estanque, dependerá mucho de su gestión interna el poder superarlas y estar preparada para asumir nuevos retos para el beneficio de toda la sociedad.

---

<sup>16</sup> Estos datos fueron obtenidos de la entrevista realizada a José Bedoya Sáenz, curador del Museo Nacional de Arte de Bolivia el 9 de enero de 2013.

Una vez presentado de manera muy general el ámbito en el cual se desarrollan los museos bolivianos, pasaremos a dar ejemplos más concretos para complementar la información. Por cuestiones prácticas se decidió hablar sólo de museos de la ciudad de La Paz, no sólo porque es el ámbito más inmediato del museo para el cual desarrollaremos la propuesta, sino también porque al ser esta ciudad la capital política son las instituciones más importantes del sector. Los museos a los que nos referiremos son el Museo Nacional de Arte, el Museo de Etnografía y Folklore, los Museos Municipales y el Espacio Interactivo Memoria y Futuro “Pipiripi”.

Es importante recalcar que para seguir una misma lógica, como en los anteriores casos de México y Ecuador, haremos referencia solamente a lo que respecta al trabajo en el marco educativo de estos museos bolivianos, en el caso particular del Museo Nacional de Arte que se constituye en el objeto de estudio principal de la investigación se tendrá una descripción mucho más detallada de su estructura interna en el capítulo siguiente, por lo cual a continuación sólo se hablará del trabajo educativo que ha estado desarrollando hasta la fecha.

### **2.3.1 Museo Nacional de Arte (MNA)<sup>17</sup>**

Este museo se constituye una de las instituciones culturales más importantes del ámbito boliviano, no sólo por el acervo que resguarda sino también porque es una representación de carácter nacional. Estas características hacen que de alguna manera esta institución trate de mejorar constantemente por lo cual en lo referente al ámbito educativo si bien no se cuenta con un área pedagógica dentro de su estructura organizacional ni tampoco se tenga un puesto que esté directamente relacionado con este tema, se han estado trabajando algunos programas que tratan de tener una intencionalidad educativa, los cuales serán presentados de manera extensa en el estudio de caso del capítulo 3.

Actualmente lo que se ofrece al visitante son recorridos guiados para escuelas y otros grupos. Algunas veces como parte de estos recorridos se realizan talleres, los cuales por lo general son impartidos por las mismas guías aunque alguna vez también puede

---

<sup>17</sup> Se utilizará indistintamente el nombre en extenso Museo Nacional de Arte o su abreviatura MNA.

participar un artista invitado. Los talleres básicamente son de dibujo, pintura y modelado en arcilla, hay que recalcar que si bien una de las guías tiene formación artística, en realidad estos cargos no han sido capacitados para trabajar en estos temas o para el desarrollo de actividades educativas, tampoco existe un trabajo conjunto con los curadores o con otras áreas del museo para el desarrollo de las mismas.

En cuanto a la lógica de trabajo el curador del MNA, José Bedoya, dice que al generar un guión museológico, se debe pensar necesariamente en qué se está diciendo y cómo se lo está diciendo. Según su percepción se están incluyendo cada vez más “recursos para lograr por lo menos un nivel básico de comunicación y reflexión (...)” (entrevista, 9 de enero de 2013). Desde su punto de vista la labor curatorial tiene que ser necesariamente acompañada por la pedagógica, pero a la vez manifiesta que el puesto de curador no puede asumirlo todo, es decir, realizar la investigación, la museología, la museografía y los recursos pedagógicos.

Por otro lado, menciona que si se desarrolla alguna actividad paralela en las exposiciones, no quiere decir necesariamente que se esté haciendo una acción educativa real, porque es algo que se debe analizar en relación a cada exposición. Por estas razones debería haber un área encargada de estos temas específicos dentro del museo que funcione y se complemente con su trabajo.

Con respecto a otras propuestas educativas que han estado funcionando en este museo, tenemos que en 2012 se presentó el proyecto *Circular, circuito de cultura y arte*, iniciativa desarrollada de manera externa al MNA auspiciada con el apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo y la Embajada de España en Bolivia. El mismo consiste en la creación de un circuito conformado por tres museos importantes del centro de la ciudad de La Paz, que son el Museo San Francisco, el Museo Nacional de Etnografía y Folklore y el Museo Nacional de Arte.

La idea de esta actividad era integrar y difundir los contenidos y actividades de estas instituciones. Para lo cual se creó un Boleto Único de Museos para visitantes extranjeros, quienes podían acceder a los 3 espacios por un precio un poco más accesible al que pagarían de manera individual. Por otro lado, el proyecto planteaba cartillas educativas dirigidas principalmente a niños, con información y actividades, éstas se encontraban en unos muebles distribuidos por diferentes espacios del museo, que según lo que se pudo

observar en enero de 2013 ya no estaban en funcionamiento, por lo menos en el Museo Nacional de Arte.

Al ser un programa desarrollado de manera externa al MNA, no ha habido un seguimiento para ver si está funcionando. Por otra parte, el tipo de muebles no era muy funcional, lo cual dificultaba su disposición en los espacios del museo. Se podría decir que el programa que prácticamente se fue perdiendo, sobre todo en cuanto a las actividades educativas, en este sentido, este programa que en cierta medida involucraba un marco pedagógico o por lo menos lo pretendía, no logró funcionar de la mejor manera, volviendo a quedar abandonado este aspecto dentro del museo.

Podemos observar entonces lo importante que es la retroalimentación, el seguimiento y la evaluación a este tipo de propuestas. Es importante que sobre todo estén desarrolladas según las características y necesidades del museo, como en este caso específico no era un proyecto del museo como tal, se vuelve un poco complicado brindar continuidad desde la institución.

Otro proyecto externo del cual ha estado participando el MNA es la Red de Pedagogía de Museos organizada por el Goethe Institut desde el año 2011. Este proyecto tiene como objetivo “(...) construir una red dinámica de profesionales existentes en países de Latinoamérica, para favorecer la creación interdisciplinar, la formación permanente, la capacitación y actualización de agentes que permitan fortalecer la educación museal resignificando de manera creativa, lúdica e intelectual la experiencia en torno a la cultura, el patrimonio y el arte en general.”<sup>18</sup> Los países que conforman esta iniciativa son Argentina, Bolivia, Chile, Ecuador, Colombia, Perú y Uruguay. El trabajo está enfocado prácticamente en tres ejes: la investigación, el intercambio y la formación.

Bajo esta perspectiva se han desarrollado algunos talleres y reuniones con los representantes de cada país, en el caso de Bolivia son tres y uno de ellos es la curadora del Museo Nacional de Arte, Fátima Olivarez, según quien, “los dos primeros años han sido una fase de preparación pero sobre todo de constitución de programas educativos” (entrevista, 10 de enero de 2013).

---

<sup>18</sup> Extraído de la página web de la Red de Pedagogía de museos del Goethe Institut <http://www.goethe.de/ins/pe/lim/prj/mus/ueb/esindex.htm>

Dentro de la línea de formación académica se planteó para la gestión 2013 un Diplomado denominado *Patrimonio Cultural y Museos*, el cual se desarrolló entre los meses de febrero y junio de ese año en la ciudad de La Paz. El curso fue organizado con el apoyo de la Universidad Mayor de San Andrés y la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia. En este espacio formativo la intención era tocar el tema de educación de museos, y el curso tuvo la participación de personal del MNA, así como trabajadores de otros centros y ciudades, esperamos que este diplomado haya permitido sensibilizar sobre la importancia del tema para los museos.

Este sería el resultado real más tangible de la red organizada por el Goethe Institut, que si bien nos parece una iniciativa interesante porque son necesarios los espacios de formación académica en estos temas en Bolivia, creemos que también es preciso comenzar a generar una dinámica real de manera práctica en las propuestas de las instituciones. Como mencionamos anteriormente, la primera etapa de trabajo de esta red fue una fase de diagnóstico, sería importante e interesante que se difundan las experiencias de los talleres y la información que se obtuvo entre instituciones, para analizar las necesidades del museo o por lo menos ponerlas en evidencia, para de esta manera comenzar a desarrollar propuestas propias, de lo contrario todo el trabajo e intercambio quedará en lo teórico, se debe tomar la iniciativa y proponer acciones propositivas para el mejoramiento de este tema dentro de la institución.

Finalmente, se puede decir que el desarrollo de procesos educativos de manera permanente no es una carencia exclusiva del MNA sino que son necesarios en el ámbito museístico boliviano en general. Las áreas pedagógicas prácticamente no están estipuladas en las estructuras y las pocas iniciativas que son llevadas a cabo de manera más formal, vienen de fuera. Esta carencia se puede ver reflejada en la misma página web de la Red de Pedagogía en Museos del Goethe, en la cual se presenta un espacio denominado *Nuestra Práctica*<sup>19</sup> que tiene ejemplos del ejercicio de esta temática en algunos museos sudamericanos, la mayoría de los cuales están representados por Argentina, aunque se mencionan otros países como Colombia, Uruguay y Perú, se puede corroborar que no está

---

<sup>19</sup> <http://www.goethe.de/ins/pe/lim/prj/mus/bpr/esindex.htm>

presente ningún ejemplo boliviano, porque existe un vacío en cuanto a la práctica y propuestas en estos temas.

### **2.3.2 Museo Nacional de Etnografía y Folklore (MUSEF)**

El Museo de Etnografía y Folklore de la ciudad de La Paz fue la primera institución dependiente de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia en realizar la contratación de un pedagogo como personal de planta desde finales de 2011. El trabajo que se realiza desde esta área está dividido en dos ejes: el taller de danza folklórica y el taller de artes plásticas. En el primero se manejan a la vez dos grupos distintos, uno de jóvenes y otro de niños. Los primeros reciben charlas referidas a las danzas y realizan una pequeña investigación sobre algún tema vinculado a las danzas. En cuanto a los niños, éstos forman parte del Taller Pluricultural, además de las clases de danza reciben talleres de distintos temas como identidad, responsabilidad y convivencia, el mismo que tiene una duración de media hora y en el marco de estos talleres se ha realizado diferentes actividades como teatralización, dinámicas grupales, etc. Para entender esta metodología, Laura Salazar (entrevista 3 de enero de 2013), pedagoga de la institución, menciona que al museo le interesa hacer énfasis no sólo en los contenidos de las salas sino también transmitir una cultura de paz.

Con respecto al taller de artes plásticas, se ofrecen cursos vacacionales, en los cuales se imparte serigrafía, modelado, tejido en telar y dibujo, todos relacionados con base en lo que se presenta en las salas del museo. También se cuenta con un programa para niños con capacidades especiales, que básicamente se relaciona con la parte plástica, se piensa incorporar más adelante programas para adultos mayores.



*Fachada del Museo Nacional de Etnografía y Folklore, antiguo Palacio de los Marqueses de Villa Verde*  
Siglo XVIII  
Estilo colonial  
<http://archivocaminante.blogspot.mx/2011/04/principio-potosi-musef-2-vistas-views.html>

Con respecto a las exposiciones, no se suele trabajar con otras áreas, ni siquiera con la de museología, recién para la gestión 2013 se tenía previsto hacer un proyecto conjunto para realizar una exposición más didáctica y tratar de ver algunos elementos dirigidos a niños para las salas permanentes.

Podemos concluir que si bien la labor pedagógica dentro de este museo es muy reciente, hace falta un trabajo más a fondo con las diferentes áreas, sobre todo con las áreas de curaduría y museología para participar del proceso expositivo. Por otro lado se debería aprovechar que se cuenta con una persona de planta para el tema educativo y generar otros programas mucho más dinámicos para vincular otros públicos, porque el enfoque básicamente está en los talleres de danza y los vacacionales de artes plásticas, se debería intentar diversificar no sólo las actividades sino también realizar una evaluación de la actual museografía y museología para tener una mayor relación con las demás áreas del museo.

### 2.3.3 Museos Municipales de la ciudad de La Paz

El sistema de museos municipales dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz está conformado por los siguientes museos:

- Museo Costumbrista “Juan de Vargas”
- Museo del Litoral Boliviano
- Museo Casa de Murillo
- Museo de Metales Preciosos Precolombinos
- Museo Tambo Quirquincho
- Museo de la Revolución Nacional

También se cuenta con cuatro galerías de arte: Cecilio Guzmán de Rojas, Arturo Borda, María Esther Ballivian y Antonio Gonzáles Bravo, además del Espacio Interactivo Memoria y Futuro “Pipiripi”.

Con respecto a la pedagogía, no existe un área específica que se encargue de estos temas en estos espacios municipales, el único espacio que cuenta y trabaja con contenidos educativos en función a sus temáticas y desarrolla talleres formativos en diferentes áreas es el Museo Pipiripi.

Si bien la educación no está contemplada de manera orgánica en estos museos, la Jefa de Unidad de Museos Municipales, Leonor Cuevas (entrevista, 24 de julio de 2013) menciona que a partir del Diplomado en *Patrimonio Cultural y Museos* que se realizó hace algunos meses en la ciudad de La Paz, se comenzó a trabajar en estos temas e inicialmente se plantearon programas por cada responsable de Museo. Actualmente se cuenta con dos personas contratadas de manera temporal para el desarrollo de programas pedagógicos quienes por la carga de trabajo ejercen otras funciones, por lo cual podemos intuir que de alguna manera el tema educativo va quedando relegado por la falta de personal.

Para reforzar estos temas, en la presente gestión se procurará incrementar los recursos y el presupuesto, es así que una vez evaluada la pertinencia de los programas que se están desarrollando y se tenga el presupuesto, se tiene planificado un cambio

museográfico, una mejora en la propuesta de cada espacio y la aplicación de un programa educativo que esté acorde a los públicos de estos museos, que son principalmente escolares y extranjeros.



**Izq:** Interior del Museo Casa de Pedro Domingo Murillo, principios de siglo XIX  
Unidad de Museos Municipales GAMLP

**Der:** Calle Jaen de la ciudad de La Paz donde se encuentran varios de los museos pertenecientes a esta Unidad.

<http://www.espacoturismo.com/pontos-turisticos-2/turismo-em-la-paz-2>

<http://unboliviable.tumblr.com/post/15848087727/calle-jaen-la-paz-bolivia>

Esta labor se llevará a cabo a partir de las propuestas de cada responsable de museo, misma que se evaluará para definir presupuestos y tiempos de ejecución. Todo esto se desarrollará con el apoyo del equipo conformado por la curadora que trabajará en todos los espacios, un diseñador, un historiador y asistentes de museografía, además del apoyo del museo Pipiripi que pertenece a esta Unidad de Museos Municipales y que tiene más experiencia en el tema.

### **2.3.4 Espacio Interactivo Memoria y Futuro “Pipiripi”**

El espacio interactivo Pipiripi es un museo público también dependiente del Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. Abrió sus puertas en julio de 2011, desde su concepción fue un espacio principalmente dedicado a los niños, aunque ahora es más familiar.

El trabajo del museo está enfocado en cuatro ejes temáticos: patrimonio cultural, territorio, habitante y La Paz y el mundo, también se está buscando profundizar en el tema de la interculturalidad que es uno de los objetivos del museo desde su apertura. Aunque el Pipiripi no cuenta con un área específica de pedagogía, el equipo de trabajo está estructurado en base al servicio educativo, por lo cual se desarrollan muchas actividades pedagógicas. Este espacio cuenta con un equipo de 23 mediadores, que son personas que trabajan de manera permanente en la institución y tienen una formación en las áreas de comunicación, pedagogía, arte, historia y música.

El tema es tan importante para el museo que en la gestión 2013 por factores presupuestarios se decidió dejar de lado el área de diseño para dar más énfasis al tema de atención al visitante a partir de actividades pedagógicas. Por otra parte, el museo está apostando de manera fuerte a lo que es el arte escénico, es por eso que se tienen cuenta cuentos, obras de teatro, títeres y un proyecto de teatro andino. Este último permite trabajar mucho sobre memoria de corte tradicional, el cuento en aymara y el tema bilingüe que es una de las prioridades de este espacio.

En cuanto al público hay una visita masiva de grupos familiares, sobre todo los fines de semana. En época de clases, las visitas de colegios son también importantes, generalmente éstas últimas son dirigidas por los mediadores según el interés de la visita, aunque todos los visitantes tienen contacto con los mediadores, las visitas guiadas no son permanentes. Por otro lado, también se produce una “visita libre o abierta”. Según su director Sergio Ríos (entrevista 4 de enero de 2013) ésta es la que funciona mejor por el tipo de espacio con el que se cuenta. El visitante va recorriendo según sus propias necesidades y siempre se encontrará con algo nuevo, ya que en los 5 niveles del museo de manera constante se están presentando actividades.



*Edificio del Museo Espacio Interactivo Memoria y Futuro "Pipiripi"*

Finales de siglo XX

Arquitecto: Juan Carlos Calderón

<http://www.bolivia.com/entretenimiento/noticias/sdi/68430/el-museo-pipiripi-celebrara-el-wayra-phaxsi-la-fiesta-del-viento>



*Actividades en el Espacio Interactivo Memoria y Futuro "Pipiripi"*

[http://www.la-razon.com/la\\_revista/Pipiripi-muestra-interactiva-galaxias-andino\\_0\\_1922807792.html](http://www.la-razon.com/la_revista/Pipiripi-muestra-interactiva-galaxias-andino_0_1922807792.html)

Se puede ver que este museo por el público al que está dirigido, debe tener una vocación pedagógica. A pesar de no contar con un área educativa como tal, se trata de tener una propuesta relacionada con estos temas y se tiene un equipo interdisciplinario con el cual desarrollarlos. Las instalaciones, las propuestas de exposición y las actividades son diseñadas para un público específico, además lo interesante es la búsqueda por acercarse a temas locales como la interculturalidad.

A pesar de todo esto se ve que al igual que en otras instituciones, existen algunos puntos que se deben mejorar, como por ejemplo, el tema de la investigación está un poco rezagado, hacen falta también estudios de público. Al ser un espacio tan dinámico es necesario que se vaya reinventado cada cierto tiempo, lo cual será un beneficio para el propio museo y también para sus visitantes.

En este último apartado referido a museos bolivianos se pudo identificar que el tema educativo no está presente del todo, si bien hay algunos acercamientos muy generales, sólo se pudo identificar un par de ejemplos que cuentan con un trabajo que se vincula de manera más concreta o definida lo pedagógico. Ahora bien, si en la capital política boliviana este aspecto está bastante descuidado definitivamente en el interior del país lo está mucho más. Aunque el Museo de Etnografía y Folklore que forma parte de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia que tiene dependencias culturales en diferentes ciudades, incorporó a su planta un pedagogo y se está trabajando algunos aspectos educativos, esto no sucedió en los demás centros dependientes de esa institución, en definitiva este ámbito no está desarrollado en Bolivia.

Como se constató anteriormente, la parte pedagógica está presente en los museos de diferentes partes de Latinoamérica y es un aspecto que está siendo parte fundamental del trabajo de la mayoría de las instituciones. En el caso de México y Ecuador hay un especial enfoque la labor educativa tanto dentro de las exposiciones como parte del trabajo de las diferentes áreas para tener resultados más óptimos.

En resumen podemos decir que hay una escena marcada por lo educativo que ayuda a que los procesos dentro de estas instituciones sean más dinámicos y cercanos a la sociedad, lo cual no está del todo presente en el ámbito museístico boliviano. Es preciso entonces que las instituciones comiencen a desarrollar estos temas, repensar sus propuestas

y evaluar sus propios procesos de trabajo. Todo esto sin olvidar analizar su relación con los diferentes públicos, en este sentido, es urgente que se replantee la manera de interactuar con el entorno, la identidad de estos espacios y también reforzar la relación entre instituciones.

Definitivamente proyectos como el del Goethe Institut que plantea una Red de Pedagogía de Museos, son importantes para poder crear una conciencia en cuanto a estos temas, generar redes y propiciar el intercambio de experiencias e información, lo cual puede ser muy útil para aprender de museos vecinos y enfrentar lo educativo. Esto será de utilidad siempre y cuando se produzca una retroalimentación y se generen propuestas e iniciativas locales a partir del trabajo que están realizando. Al ser un proyecto temporal se debería enfatizar en lo propositivo a partir de las experiencias porque hasta ahora se ha evidenciado la carencia y la necesidad de un área y un trabajo multidisciplinario especializado que canalice todo esto dentro de los museos bolivianos y sobre todo en el Museo Nacional de Arte.

En este capítulo hemos podido ver a tres entornos museísticos diferentes. Es preciso enfatizar que cada uno de estos ámbitos tanto el mexicano, el ecuatoriano como el boliviano, tienen sus propias características y particularidades, las cuales influyen y determinan el tipo de trabajo que desarrollan sus instituciones. De igual manera las políticas y la situación social son diferentes, por lo tanto las acciones que son generadas por cada museo son resultado de estos factores y responden a las necesidades de cada contexto y sus públicos, en este sentido, aunque los programas y actividades pueden tener un objetivo en común, los específicos estarán enfocados a las problemáticas de cada lugar.

Ahora bien, dejando de lado estas diferencias, podemos decir que hemos visto puntos en común en el planteamiento educativo de los museos mexicanos y ecuatorianos. En ambos casos dentro de las estructuras organizacionales de las instituciones se toma en cuenta el tema educativo, lo cual se ve a través de las áreas correspondientes. Por otro lado, también se pudo ver una coincidencia en la búsqueda del cumplimiento del rol social a través de programas, aunque como dijimos anteriormente, éstas tienen una implicación diferente porque el entorno del museo no es el mismo.

Lo interesante es ver que en realidades tan disímiles se están haciendo cosas en el ámbito de la educación y los públicos para poder brindar un ambiente más abierto a los visitantes. La labor de cada una de estas instituciones nos ha permitido tener una perspectiva más real de lo que se está haciendo y lo que se debe realizar para mejorar el funcionamiento interno de los museos, además de poder detectar que hay muchos factores que se deben mejorar en el contexto de los museos bolivianos.

## CAPÍTULO 3

### Estudio de caso: El Museo Nacional de Arte de Bolivia

A partir de la información y los ejemplos estudiados en las anteriores secciones, en este último capítulo se buscará aplicar todo ese bagaje teórico y práctico hacia un objeto de estudio específico que en este caso será el Museo Nacional de Arte de Bolivia<sup>20</sup> (MNA). Tenemos interés en analizar este museo porque como se explicó en la última parte del anterior capítulo dentro del ámbito boliviano, la educación en museos es un tema que no está del todo presente en las instituciones museísticas, recién en los últimos años se ha tratado de tener un acercamiento más serio e implementarlo en el trabajo de estos espacios.

Como vimos en el capítulo 2, si bien la situación no es nula en cuanto a lo pedagógico y existen actividades y recursos que están de alguna manera vinculados a estos temas hace falta un aporte más estructurado a través del cual se canalicen las actuales acciones, se desarrolle y se proyecte una nueva manera de encarar el tema, es decir se dé un giro al trabajo y la concepción del museo. Las renovaciones y los cambios nunca están de más por lo que llega un punto en el que una institución necesita mirarse, analizarse y repensarse, en este sentido, el interés es aún mayor porque este museo en los próximos años tendrá una ampliación de sus instalaciones con lo cual se abre la oportunidad no sólo de agrandar las salas de exhibición o espacios físicos para el visitante y sus actividades sino también podrá proyectarse como una institución renovada, propositiva e interesada en generar muchos más lazos con la comunidad y con su público.

Por todos estos elementos esta investigación en general y la propuesta en particular será un aporte importante y necesario para uno de los museos más representativos de este país porque al plantear estos temas que tal vez son cotidianos y normales en otras instancias, se dará oportunidad de abrir camino en un entorno emergente, como el caso boliviano. Por otro lado, el análisis y el diagnóstico realizado será útil para poder entender la situación actual y los elementos que se pueden mejorar. Sin dejar de lado lo que se ha

---

<sup>20</sup> Se utilizará indistintamente a lo largo del presente capítulo y para los siguientes el nombre en extenso Museo Nacional de Arte o su abreviatura MNA.

trabajado y lo que se está haciendo en la actualidad con relación al aspecto educativo, este acercamiento permitirá generar un espacio para la reflexión en cuanto a este tema, creemos que es un primer aporte que puede dar lugar a muchos más y que puede servir no sólo a esta institución sino también para otras que estén interesadas en entrar en esta dinámica de manera más seria.

El estudio de caso que se plantea a continuación estará dividido en dos partes, en primera instancia es necesario conocer la estructura interna del objeto de estudio, vale decir, su historia, su organización, su forma de trabajo, lo cual ayudará a entender el contexto en el cual se desenvuelve este museo. Una vez conocida a profundidad la institución, en segundo lugar, se procederá a realizar un diagnóstico y análisis de la situación actual para poder tener un conocimiento mucho más profundo en cuanto a sus carencias y necesidades.

Tanto los antecedentes teóricos como la información obtenida ayudarán a desarrollar en el capítulo siguiente, la propuesta de área educativa para el Museo Nacional de Arte de Bolivia tomando en cuenta las características, necesidades específicas y posibilidades de esta institución para que pueda ser aplicada de manera práctica en un futuro cercano.

### **3.1 El Museo Nacional de Arte de Bolivia hacia el interior**

#### **3.1.1 Un poco de historia**

Desde 1940 se dan los primeros intentos de crear un museo de Bellas Artes en La Paz, en ese tiempo hubo un fuerte movimiento de revalorización del patrimonio, el cual fue impulsado por el pintor Cecilio Guzmán de Rojas cuando era Director de la Escuela de Bellas Artes de esa misma ciudad. De esta manera se fueron adquiriendo obras para formar el fondo patrimonial de la Pinacoteca Nacional que fue creada en 1945, estas pinturas en un principio no estaban en exhibición, sin embargo, más adelante se vio la necesidad de mostrarlas y de difundir este acervo a la población, es así que en 1956 fueron expuestas por primera vez. Una vez afianzada la idea de que las colecciones del Estado debían ser puestas en exhibición, se determinó por Decreto Supremo que las pinturas pertenecientes al Banco

Central de Bolivia pasen a formar parte de esta pinacoteca, cuya colección se movería a dependencias de lo que más adelante sería el Museo Nacional de Arte. Con respecto a la configuración de estas colecciones no existen muchos datos por lo cual es un tema que podría dar lugar a estudios específicos.

Más adelante en la década de los sesenta, el Ministerio de Educación, con el objetivo de presentar pinturas, esculturas y artes menores, en la gestión de José Fellmann Velarde impulsó la creación de un Museo Nacional de Arte, para lo cual se destinó una de las construcciones civiles más importantes del siglo XVIII, la “Casa de los Condes de Arana”. El inmueble pertenecía en ese entonces a la Alcaldía y pasó a la dependencia del citado ministerio, de esta manera, con espacio asignado y con la transferencia de la colección de la Pinacoteca Nacional, en 1960 se creó el Museo Nacional de Arte como institución dependiente del Ministerio de Educación y Cultura. En 1961 comenzaron los trabajos de restauración y adaptación para el museo, los cuales duraron cinco años y fueron llevados a cabo por los reconocidos arquitectos e historiadores José de Mesa y Teresa Gisbert. En abril de ese mismo año, con una restauración parcial de la casa, el museo abrió sus puertas al público con pintura colonial; una vez terminadas las obras en 1965, el 3 de agosto de 1966 fue inaugurado oficialmente con todos sus ambientes.

Desde su creación este museo se ha enfocado en la valoración del arte producido en Bolivia y en la región. Si bien, por el origen de su colección este museo ha tenido un marcado énfasis en la pintura, sobre todo colonial, esto no representó una limitación, ya que con el tiempo se fueron adquiriendo diferentes obras para ampliar las colecciones y también se recibieron donaciones, lo cual permitió formar un acervo de pinturas de origen local que contiene desde arte colonial del siglo XVII y XVIII hasta arte contemporáneo de finales de la década de los noventa del siglo XX, además de contar con una colección importante de arte latinoamericano.

A lo largo del tiempo el MNA ha tenido diferentes cambios internos a los cuales se tuvo que adoptar. Hasta el año 2002 dependió del Viceministerio de Cultura, en julio de ese mismo año, por disposición de la Ley 2389<sup>21</sup> pasó a formar parte de la Fundación Cultural

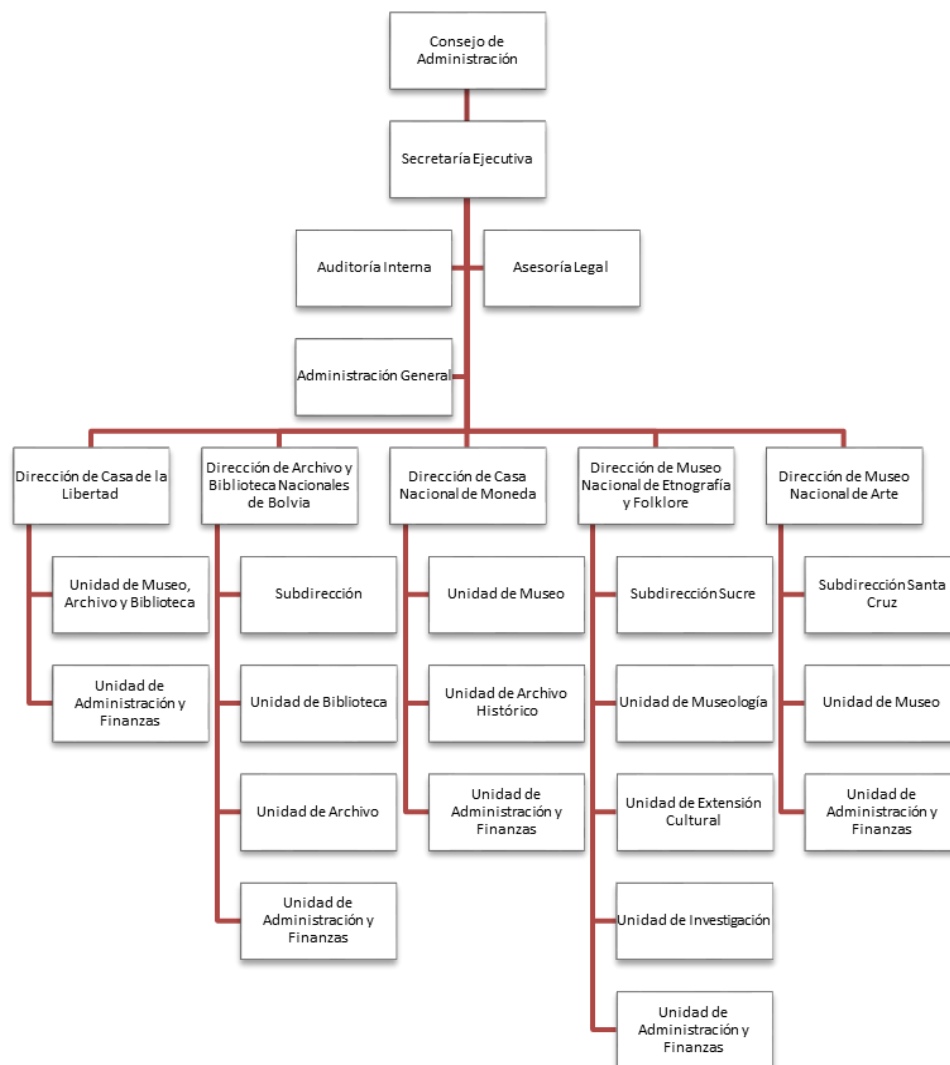
---

<sup>21</sup> Ley de Apoyo a la Cultura y Transferencia de Inmuebles, promulgada el 23 de mayo de 2002.

El capítulo I en su artículo 2º dice: Se añade al primer párrafo del artículo 82º de la Ley Nº 1670, de 31 de octubre de 1995, del Banco Central de Bolivia, el siguiente texto: "LA FUNDACION también tendrá tuición

del Banco Central de Bolivia (FCBCB)<sup>22</sup>, institución sin fines de lucro creada en 1995 con la misión de mantener, proteger y difundir los bienes patrimoniales de los centros culturales que están bajo su cuidado además de ejecutar programas y proyectos culturales.

**GRÁFICO 1**



Fuente: página web de la FCBCB - <http://www.culturabcb.org.bo/index.php?id=27>

y administrará el Museo Nacional de Arte - La Paz, sin que éste pierda su condición de Patrimonio Cultural e Histórico de la Nación."

<sup>22</sup> Al igual que en la nota 1, se utilizará indistintamente el nombre completo de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia o su respectiva abreviatura FCBCB, o en su defecto Fundación Cultural del BCB.

Actualmente esta fundación tiene a su cargo los más importantes centros culturales del país que son el Museo Nacional de Arte y el Museo Nacional de Etnografía y Folklore en la ciudad de La Paz; la Casa Nacional de Moneda en Potosí, el Archivo y Biblioteca Nacional de Bolivia y la Casa de la Libertad en Sucre y un Centro Cultural en la ciudad de Santa Cruz. Para entender la estructura de esta fundación y la ubicación del Museo Nacional de Arte presentamos el organigrama de la FCBCB en el gráfico 1.

A pesar de todos estos sucesos, el MNA ha sabido continuar con su labor e incluso de alguna manera potenciarla siguiendo los estatutos de su nueva dependencia. Es así que el año 2004 tuvo una primera fase de ampliación y renovación, la cual duró hasta agosto de 2006, logrando con ella una más espacios de exposición, esta reapertura se aprovechó para presentar una nueva museografía que sigue vigente hasta el día de hoy.

### **3.1.2 Perfil institucional actual**

A continuación se detalla la misión, visión y objetivos que están presentes desde hace varios años en la institución. Si bien ha habido cambios de gestión y de los lineamientos en la fundación de la que depende el museo, no hay un documento oficial que muestre ajustes en estos puntos.

#### **Misión:**

*El Museo Nacional de Arte, como entidad especializada, colecciona y acrecienta constantemente su acervo de arte producido en el país y la región. Lo conserva y restaura para el uso del presente y para proyectarlo al futuro para las próximas generaciones. Estudia e investiga el arte producido en el país y la región en general y sus colecciones en particular generando y produciendo nuevo conocimiento.*

*Exhibe las piezas de sus colecciones y las que trae y recibe de otros lugares de manera amena y didáctica, diseñando programas de extensión y educación para convocar a la comunidad a sus espacios y para llegar a los ámbitos externos donde está el público al que se debe.*

*Es parte de la misión promover el diálogo entre la creación artística, el patrimonio cultural y la comunidad que es la productora, heredera y poseedora de ese bagaje, abriendo*

*espacios donde los mensajes culturales expresados a través del arte sean reconocidos, valorados y disfrutados*<sup>23</sup>.

## **Visión:**

*El Museo Nacional de Arte es un dinámico centro generador, proveedor, receptor y difusor de cultura, donde se desarrollan actividades culturales con alcances nacionales e internacionales, un punto de encuentro en el que la comunidad, la sociedad boliviana, puede acceder a las más altas y profundas manifestaciones del arte producido en lo que hoy es Bolivia y donde, adicionalmente, los artistas del país y extranjeros en actividad, disponen de un espacio para mostrar su creación artística. Esta convergencia nos motiva a constituirnos en el más grande e importante complejo cultural destinado al arte que responde a las exigencias y expectativas de la creciente demanda y consumo cultural*<sup>24</sup>.

## **Objetivos:**

Según el Reporte de Gestión 2002-2006 (MNA, p. 8), “[e]l Museo Nacional de Arte realiza una multiplicidad de funciones que responden a los objetivos y metas de la institución” las cuales están relacionadas con los siguientes aspectos:

- **Colección:** reunir en un espacio concentrado y privilegiado para obras de arte, se incentiva la adquisición para incremento de las colecciones.
- **Conservación y mantenimiento:** realizar acciones y procedimientos de conservación para el inmueble y los bienes culturales del museo.
- **Investigación:** elaborar y facilitar el desarrollo de estudios científicos sobre sus colecciones, la sistematización de la información, archivo y biblioteca.
- **Exhibición permanente y temporal de sus colecciones:** exhibir obras de reconocidos artistas nacionales y extranjeros, realizar exposiciones itinerantes y coordinar exposiciones con otros museos y colecciones privadas.
- **Difusión y promoción:** presentar exposiciones y otras actividades culturales.

---

<sup>23</sup> Información extraída de manera textual del Reporte de Gestión 2002-2006 del Museo Nacional de Arte.

<sup>24</sup> *Ídem.*

### 3.1.3 Estructura organizacional

El Museo Nacional de Arte es una institución pública que depende directamente de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, en cuanto a la estructura organizacional interna del museo, ésta se divide en dos grandes áreas: el área administrativa y el área de museo, a su vez, ambas dependen de la Dirección del museo. El área de museo se encarga de todo lo referido a la organización y coordinación de exposiciones, elaboración de catálogos y publicaciones, catalogación, restauración y conservación de obras, así como la difusión del patrimonio del museo. Por su parte, el área de administración es la que realiza toda la gestión administrativa y financiera de la institución, son responsables del manejo de los recursos y de la optimización de los mismos con base en las necesidades del museo.

A continuación se presenta el detalle correspondiente a cada uno de los puestos de las dos áreas que conforman la estructura de la institución y posteriormente el organigrama del MNA en el gráfico 2.

#### ÁREA DE MUSEO

- **Jefe de museo:** es responsable de la coordinación, organización y ejecución de todas las actividades del área relacionadas con la conservación, investigación, exhibición, difusión del museo y su patrimonio, además de la proyección de las actividades. También realiza algunas gestiones y el seguimiento del trabajo, bajo su dependencia están todos los demás puestos del área.
- **Curadores:** se cuenta con dos curadores, uno para la colección colonial y otro para la contemporánea, además ambos están a cargo de distintas exposiciones temporales que se realizan en el museo. Bajo su cargo está la investigación, la realización de exposiciones y la publicación de materiales para la difusión del patrimonio cultural del museo. Además de la investigación, deben planificar la museografía, la elaboración de material para catálogos y la supervisión del montaje de las exposiciones que les corresponden.

**GRÁFICO 2**



Fuente: Elaboración propia con base en el Reporte de Gestión 2002-2006 e información del MNA.

- **Relaciones públicas y extensión cultural:** tiene como tarea el manejo de la difusión, prensa y actividades de extensión del museo. Debe crear vínculos con los medios de comunicación, informar y divulgar las actividades, además de manejar programas de extensión cultural.

- **Documentación y montaje:** este puesto se ocupa de lo que es la catalogación y registro de obras, la recopilación y manejo de toda la información referida a las obras, al igual que el control físico de los bienes culturales del museo. También trabaja en el montaje de las exposiciones, el cual se realiza conjuntamente con el curador y el personal de apoyo.
- **Diseñador:** está a cargo del diseño, producción y edición de todo el material gráfico que se necesite en el museo, incluidos los productos para la tienda. Además realiza el diseño de las publicaciones del museo, toda clase de apoyos visuales necesarios, como la elaboración de invitaciones, carteles e incluso elementos museográficos, diseño arquitectónico y señalética cuando es necesario.
- **Conservador:** es responsable de la conservación, preservación y restauración de las colecciones del museo y de su inmueble patrimonial, además monitorea constantemente el estado de las piezas, cuidando el ambiente de las salas y del edificio.
- **Asistente de conservación:** se encarga del apoyo en diferentes tareas en el taller de conservación.
- **Guías:** se encargan de la recepción y de los recorridos para los visitantes tanto nacionales como extranjeros, también de la atención de grupos y el monitoreo de salas durante el día.

## **ÁREA DE ADMINISTRACIÓN**

- **Jefe de Administración y Finanzas:** está a cargo de todo el manejo administrativo y financiero de la institución. Debe administrar los bienes y recursos financieros, humanos y logísticos del museo, además de la realización de los presupuestos anuales y la ejecución de los mismos. De este puesto dependen todos los demás del área administrativa.

- **Contador:** es responsable del manejo contable de la institución; de la dirección, ejecución y control del sistema contable del museo.
- **Asistente administrativo:** colabora en todas las tareas administrativas necesarias dentro del área, es decir, la labor administrativa, logística y comercial, además de mantener en adecuadas condiciones las instalaciones y equipos del museo.
- **Secretaria:** es responsable en mantener el registro y el archivo del museo, debe realizar tareas de redacción y otros trabajos encomendados por Dirección y Jefaturas de área. También debe llevar el registro y control de caja chica mensualmente.
- **Responsable de almacenes y tienda:** está a su cargo todo el inventario y atención de la tienda del museo, tarea que es realizada de manera conjunta con la persona a cargo de boletería. Debe realizar la incorporación, registro, resguardo, control y manejo de los bienes y materiales pertenecientes a almacenes y tienda, siguiendo y cumpliendo las normas y reglamentos correspondientes.
- **Responsable de boletería:** debe recibir, atender y dar información al público, es responsable de la venta de boletos del museo y otros bienes asignados a su cargo como las publicaciones, debe llevar reportes constantes de los mismos.
- **Recepcionista:** presta apoyo logístico en la atención e información de visitantes, da información al público, lleva las estadísticas del museo y maneja la información de los formularios que llenan los visitantes, al igual que los libros de comentarios. Asimismo debe prestar apoyo a secretaría y relaciones públicas.
- **Responsable de mantenimiento:** debe apoyar operativamente en actividades de mantenimiento de bienes e infraestructura del museo, trabaja de manera directa y permanente con el personal de apoyo, está a cargo del mantenimiento y buen funcionamiento de todo el museo, así como también realiza apoyo en el montaje de las exposiciones.

- **Personal de apoyo:** son actualmente tres personas las que tienen este puesto, deben apoyar operativamente en actividades administrativas, realizar tareas de mensajería, colaboración en montaje y mantenimiento del edificio.
- **Portero:** es el que hace la vigilancia en el turno de la noche dentro del museo y también apoya en actividades del museo.

En cualquiera de las dos áreas se puede dar el caso de contrataciones externas en forma de consultorías o contratos temporales para trabajos específicos o más especializados, los cuales deben estar muy bien justificados y además estar contemplados en la programación anual y presupuestal de la institución. En el caso de las consultorías, éstas pueden ser para restauraciones especiales, proyectos arquitectónicos o evaluaciones de alguna disciplina particular que necesite el museo. En cuanto a los contratos, por ejemplo en el área administrativa en los últimos años se ha estado contratando una persona que colabora en la parte contable para reducir un poco la fuerte carga de trabajo que tiene esta jefatura.

El equipo del museo está conformado por 23 personas que tienen un puesto fijo dentro de la institución, a éstos se suma el personal externo de seguridad que está conformado por tres policías.

Hay que mencionar que una vez conseguida una plaza dentro de la institución, es un puesto prácticamente fijo, salvo las directivas que tienen otro tipo de nombramiento, es por esta razón que la mayoría de los cargos están ocupados hace mucho tiempo por las mismas personas, en este sentido, un porcentaje de los trabajadores de planta llevan en el MNA más de 10 años, y otro tanto más de 5 años, por lo cual, prácticamente no existe rotación de personal.

En el caso de que se dé una vacante, el museo lanza una convocatoria pública con el perfil necesitado, dentro del proceso de selección los que cumplan con los requerimientos son evaluados y los que alcancen la calificación necesitada pasan a una entrevista en la cual se define por el comité evaluador al mejor postor.

### 3.1.4 El patrimonio del Museo Nacional de Arte de Bolivia

En cuanto al patrimonio con el que cuenta el MNA podemos resaltar tanto el edificio en el que se encuentra como sus colecciones, ambos son igual de importantes histórica y estéticamente, vamos a explicar cada uno de estos dos aspectos patrimoniales de manera breve para poder conocerlos mejor.



*Antigua vista exterior de la casa donde se encuentra el Museo Nacional de Arte  
Hacia 1950*

Ubicación: actual calle Comercio esquina Socabaya, cerca de la plaza Murillo  
de la ciudad de La Paz

[www.mna.org.bo](http://www.mna.org.bo)

#### **El edificio, una joya histórica**

La casa donde se encuentra el museo es una construcción del siglo XVIII, considerada una de las construcciones civiles más importantes de la ciudad de La Paz y de la región. En 1930 gracias a la belleza del inmueble y sus características arquitectónicas de estilo barroco mestizo, fue nombrada Monumento Nacional. La edificación está ubicada en pleno centro

de la ciudad, en una de las esquinas de la plaza principal, en la calle Comercio y Socabaya; en esta plaza también se encuentran la Catedral y el Palacio de Gobierno.

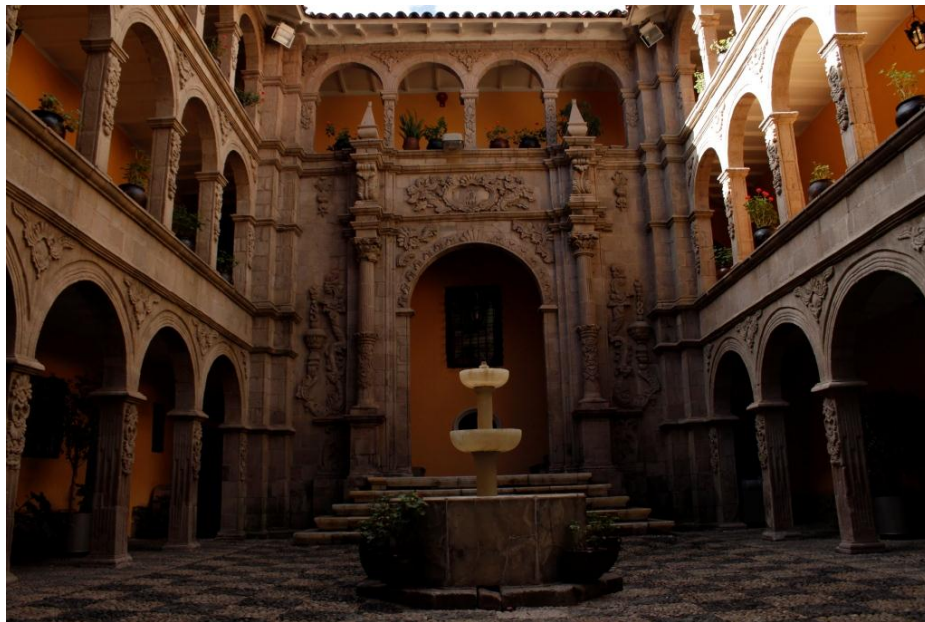
Antes de ser museo la casona pasó por varias etapas, en principio perteneció al abogado Francisco Tadeo Diez de Medina y Vidango que fue alcalde y abogado del Tribunal de la Real Audiencia de Charcas, quien la mandó construir como su residencia particular en el siglo XVIII. Este palacio señorial se construyó con ladrillo, cal y canto, la talla de la decoración fue realizada por indígenas y está hecha en estilo barroco mestizo.



*Actual vista exterior del Museo Nacional de Arte*  
Construcción del siglo XVIII  
[www.mna.org.bo](http://www.mna.org.bo)

Cuenta con un patio central decorado con una arquería en las tres plantas del edificio, tiene una imponente portada interior que indica dos fechas 1775 año en que se termina la construcción de las dos primeras plantas y 1887 de la tercera. Cabe recalcar que durante el siglo XIX esta casa sufrió grandes modificaciones, en el proceso de restauración se le devolvió prácticamente su fisonomía original. El acceso del patio a las otras plantas se lo realiza por una escalinata de alabastro que hace juego con la fuente del mismo material que fue colocada en el periodo de restauración. En la parte externa también se cuenta con una portada tallada y con una galería abierta de arcos.

A mediados del siglo XIX se la conoció como la “Casa de los Condes Arana”, y a finales del mismo siglo funcionó ahí el hotel Gibert y luego el Casino Español. Después durante el siglo XX, se denominó Hostería y sus múltiples espacios funcionaron como viviendas y comercios, lo cual provocó que el edificio sufriera alteraciones en su arquitectura original. En 1952 la casona fue expropiada por la Alcaldía y en la década de los sesenta pasó a depender del Ministerio de Educación y Cultura, instancia que destinó el inmueble para el funcionamiento del museo. Por todo lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la casa es un lugar que goza de gran relevancia histórica y por lo mismo, siendo lo más destacado de la misma su patio Colonial, es uno de los espacios más representativos y bellos del museo, que llama la atención del público por su armoniosa construcción y la delicada talla en piedra de su característica estructura.



*Patio Colonial del Museo Nacional de Arte*  
Estilo barroco mestizo  
Siglo XVIII  
Fotografía: Archivo MNA

## **Las colecciones, una representación del arte boliviano**

El acervo del museo se divide principalmente en dos tipos de colecciones, la de arte colonial y la de arte contemporáneo, aunque también se tiene una importante colección de arte latinoamericano que no se encuentra en exhibición actualmente. Con respecto a las dos primeras colecciones, éstas forman parte de las exposiciones permanentes que están distribuidas en dos plantas, en la primera está ubicada la sala colonial y en la segunda la de arte contemporáneo. Por su carácter nacional, el conjunto de obras del museo se encuentra entre las más importantes y representativas, se cuenta con obras maestras de la historia del arte local desde el siglo XVI hasta el siglo XX, si bien todas las obras tienen una determinada importancia, en cada una de las salas se puede encontrar por lo menos una obra maestra o a un consagrado artista local representado con su trabajo.

Como se mencionó anteriormente gran parte de la colección de pintura colonial que tiene el MNA provino de la Pinacoteca Nacional y de la colección del Banco Central de Bolivia, pero además se incorporaron otras colecciones de arte latinoamericano y de los premios del Salón Nacional, es así que todo este conjunto de obras conformó la base para el fondo patrimonial del museo. A través de los años el museo ha recibido obras en comodato, en donación y también se tiene una política de rescate y adquisición de obras que estén dentro del discurso del museo. De esta manera se formó un acervo mayor a las dos mil piezas, algunas de las cuales se encuentran en exposición y otras tantas en los depósitos del museo.

## **Exposiciones del museo**

El MNA tiene dos tipos de exposiciones, las permanentes y las temporales. Las primeras contienen la colección de arte colonial, republicano y contemporáneo que se van subdividiendo por temas. El ingreso a estas salas se realiza con boleto pagado que cuesta 5 bolivianos (equivalente a casi 10 pesos mexicanos) para visitantes nacionales y 20 bolivianos (aproximadamente 38 pesos mexicanos) para extranjeros.

Los escolares hasta los 17 años tienen ingreso gratuito a estos espacios todos los días y los días jueves la entrada es libre para bolivianos o residentes previa presentación de una identificación, esto para incentivar las visitas del público local.

Con respecto al segundo tipo de muestras, las temporales, se cuenta con dos espacios, uno es la sala de exposiciones temporales propiamente dicha y el otro es el Patio de Cristal. Este último es producto de la primera ampliación del museo realizada en 2004, por sus características físicas es también utilizado como un espacio multidisciplinario en el cual se realizan conferencias, presentaciones, conciertos, teatro, etc.

La duración de estas exhibiciones varía entre 3 y 4 semanas. El ingreso es gratuito todos los días para cualquier tipo de visitantes, ya sean nacionales o extranjeros sin necesidad de presentar identificación, para estas exposiciones no se cuenta con visitas guiadas exclusivas de estos espacios aunque si forman parte del recorrido cuando se ingresa a salas permanentes en compañía de una de las guías.



*Sala permanente del Museo Nacional de Arte dedicada a la escultora boliviana Marina Núñez del Prado (siglo XX)*  
Fotografía: Archivo MNA



*Patio de Cristal del Museo Nacional de Arte con exposición temporal*  
Primera ampliación del museo en 2004  
Arquitectos: Teresa Gisbert y Carlos Villagómez  
Fotografía: Archivo MNA

El MNA tiene como parte de su programa de exposiciones temporales la siguiente clasificación:

- **Exposiciones institucionales:** estas son las exposiciones temporales más grandes que se realizan en el museo. Todo el proceso es llevado a cabo de manera interna por los curadores que son los que proponen el tema de la muestra. Pueden ser homenajes a algún reconocido artista local o temáticas. Éstas últimas han ido adoptando en recientes gestiones una línea que está vinculada al rescate y el acercamiento a cuestiones que estén relacionadas al contexto social y lo popular, esto por iniciativa de la nueva dirección del museo que está desarrollando funciones desde abril de 2008. Algunas veces en este tipo de exposiciones se tiene la oportunidad de trabajar con la colaboración de otras instituciones, tanto privadas como culturales quienes participan como contraparte. Sólo por citar algunos ejemplos se cuenta con el Centro Pedagógico y Cultural Simón I. Patiño de la ciudad de Cochabamba, lo cual permite también la itinerancia de las muestras.

- **Exposiciones interinstitucionales:** son las que ya vienen con un guión elaborado, generalmente son muestras internacionales, para las cuales se trabaja también con el apoyo de diferentes instituciones como embajadas o instituciones culturales internacionales. Como ejemplos podemos nombrar a embajadas como la de México o Japón e instituciones culturales como el Goethe Institut. Para este tipo de exposiciones las instancias correspondientes mantienen relación continua y directa con el curador asignado a dicha actividad. Si bien las piezas ya vienen casi listas para el montaje, el curador debe realizar toda la coordinación y seguimiento desde la recepción de las piezas y el montaje, hasta el embalaje y devolución.
- **Exposiciones de fomento a artistas:** en esta última categoría de exhibición temporal, el museo busca apoyar el trabajo de artistas nacionales. Pueden surgir a partir de dos modalidades, por un lado los interesados pueden presentar una vez al año una propuesta a través de un formulario de postulación y una carpeta de trabajo que son revisados y evaluados por un equipo del MNA. La segunda puede ser a través de una invitación directa por parte del museo.



*Sala temporal del Museo Nacional de Arte*  
 Primera ampliación del museo en 2004  
 Arquitectos: Teresa Gisbert y Carlos Villagómez  
 Fotografía: Archivo MNA

### 3.1.5 Discurso museológico actual

El concepto museológico que presenta el MNA en las salas permanentes es de carácter cronológico y lineal, se va mostrando las obras al visitante según el desarrollo de los periodos históricos y artísticos en Bolivia. El discurso comienza en el periodo Colonial, con obras religiosas de los siglos XVI al XVIII, pasa al siglo XIX en el cual se ve el gusto academicista de la época, continúa con el indigenismo de la primera mitad del siglo XX y termina con movimientos artísticos de la segunda mitad hasta finales de la década de 1990.

Presentamos a continuación de manera breve los contenidos de cada una de estas salas para conocer el discurso museológico propuesto por este museo tal y como está expuesto.

#### SALA COLONIAL – Siglos XVI-XVIII



*Una de las salas coloniales del Museo Nacional de Arte, dedicada a los poderes celestiales, siglo XVII*  
Fotografía: Archivo MNA

- **Influencias y pervivencias:** se presentan piezas del siglo XVI y XVII de las cuales muchas tienen procedencia europea. Gran parte son obras que llegaron en la época colonial para servir a la evangelización y para ser usadas como modelo en la producción local que se desarrollaría posteriormente en ese territorio.
- **Poderes celestiales:** sala en la cual están representados ángeles y arcángeles en su mayoría pintados por artistas anónimos en estilo barroco mestizo. En este espacio se encuentra una de las obras maestras del museo, el Arcángel Arcabucero.
- **Vírgenes:** se tiene una colección de vírgenes que muestran el sincretismo entre el estilo local y el foráneo. Una de las piezas más importantes de este espacio es la Virgen Cerro de 1720. También se cuenta con vírgenes pintadas siguiendo los cánones europeos como también vírgenes pintadas en estilo barroco mestizo.
- **Grandes Maestros:** dos de los más importantes representantes de la pintura colonial local están presentes en esta sala, Melchor Pérez Holguín y Leonardo Flores de la escuela potosina y paceña respectivamente.

### **SALA DEL RETABLO DE LA INMACULADA – Siglo XVIII**

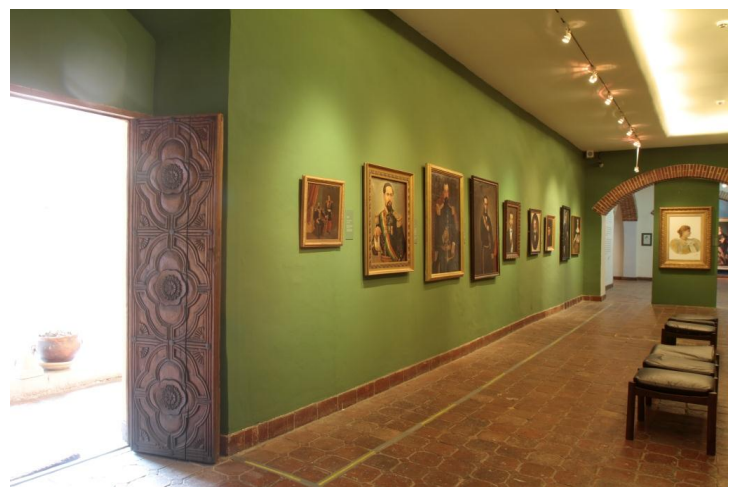
Contiene esculturas coloniales y un retablo del siglo XVIII que fue recuperado y donado al museo para ser restaurado y puesto en exposición, es la última sala con temática colonial.



*Sala Retablo de la Inmaculada del Museo Nacional de Arte, siglo XVIII*  
Fotografía: Archivo MNA

### **SALA DE ARTE REPUBLICANO – Siglo XIX**

Contiene pinturas y grabados del siglo XIX de corte academicista, sobre todo retratos y también algunos óleos en pequeño formato de pintura religiosa popular. Se constituye en un espacio que sirve de transición entre el periodo colonial y el contemporáneo.



*Sala Republicana del Museo Nacional de Arte, siglo XIX*  
Fotografía: Archivo MNA

## SALA DE ARTE CONTEMPORÁNEO – Primera mitad de siglo XX

- **Sala Arturo Borda:** espacio dedicado a uno de los más emblemáticos pintores paceños del siglo XX, la fuerza de su trabajo simbolista está representada en esta sala.
- **Sala Marina Núñez del Prado:** esta sala muestra el trabajo escultórico de una de las más importantes artistas bolivianas del siglo XX. Las forman en piedra y madera presentan algunas de las temáticas que interesaban a la autora: la mujer indígena, la montaña y la maternidad.
- **Sala indigenista:** presenta a la pintura de la primera mitad de siglo XX, temática indigenista expresada por maestros como Cecilio Guzmán de Rojas y Juan Rimsa, entre otros. Se muestra un quiebre entre la pintura realizada hasta ese momento, ya que en ese periodo había una búsqueda de identidad y lo indígena entró a formar parte del discurso artístico de la época.

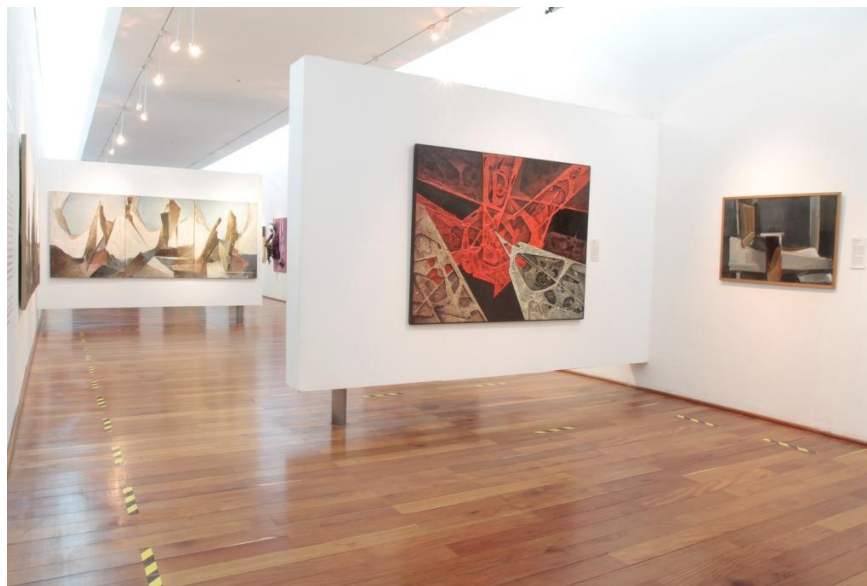


*Sala indigenista del Museo Nacional de Arte, primera mitad de siglo XX*  
Foto: Archivo MNA

- **Sala de esculturas:** es un pequeño espacio intermedio entre la construcción original de la casa y la primera ampliación en el cual se presentan diferentes esculturas de reconocidos artistas y un mural hecho en cerámica.

### **SALA DE ARTE CONTEMPORÁNEO – Segunda mitad de siglo XX**

- **Sala de artistas sociales:** contiene obras de la década de 1950, del grupo de artistas pertenecientes a la “Generación del 52” como Miguel Alandia Pantoja, Walter Solón Romero y otros. La temática es social, la cual se manifiesta en obras que representan la lucha obrera y lo indígena.
- **Sala de artistas abstractos:** muestra obras también de los años cincuenta pero en este caso de pintores que se inspiraron en las vanguardias internacionales y comenzaron a trabajar obra abstracta, lo cual no había sucedido antes en el arte boliviano.
- **Sala “Paisaje y tierra”:** esta sala muestra la fuerte presencia de la montaña y el paisaje andino como inspiración en la pintura local.
- **Sala “Regionalismos, denuncia y visiones postmodernas”:** es el último espacio dentro de las salas permanentes. Presenta un panorama de expresiones de artistas de distintas partes del país, las obras expuestas van desde los años ochenta hasta finales de los años noventa del siglo XX.



*Una de las salas de la segunda mitad de siglo XX del Museo Nacional de Arte*  
Fotografía: Archivo MNA

Este concepto curatorial fue el que se utilizó desde la reapertura del museo en 2006 y se sigue manteniendo hasta la fecha. Si bien a lo largo de los años se ha ido moviendo o cambiando algunas piezas, el discurso sigue teniendo la misma base cronológica y lineal.

Sería importante y necesario realizar un análisis para que se pueda renovar y dinamizar el discurso del espacio ya que son varios años los que se mantiene la misma disposición museológica. También se debería aprovechar el hecho de tener contemplada una ampliación y más espacios de exposición para presentar otro tipo de propuestas.

En cuanto a la museografía, siguiendo la idea de la museología, todos los espacios de exposición se dividen por temas. Para la presentación de estas salas, se utilizan diferentes colores mediante las cuales se puede ver el cambio de una temática a otra. Por otro lado, como apoyos museográficos se tienen textos de sala, cédulas de obra, vitrinas y en algunos casos videos que presentan información adicional sobre algún artista o un periodo artístico.

Como la casa es un inmueble patrimonial no se le puede hacer muchas intervenciones ni cambios, lo cual limita de cierta manera la disposición museográfica, aunque se han podido incorporar algunos elementos como vitrinas y televisores para la proyección de videos que complementan lo presentado en las salas.

### 3.1.6 Comunicación y difusión del MNA

El contacto con el público es fundamental para un museo. La comunicación y la difusión son muy importantes, ya que a través de ellas se logrará crear vínculos, en este sentido, podemos decir que de una estrategia comunicativa clara dependerá la imagen que proyecte el museo hacia la sociedad.

La comunicación se relaciona de manera muy estrecha con diferentes áreas de un museo, sobre todo con la educativa, por lo tanto es un tema medular que no puede omitirse en ninguna institución museística. Creemos que si la institución sabe manejar de manera correcta sus estrategias comunicacionales, podrá generar una relación más directa con el público, en este sentido, un museo no puede esperar de manera pasiva que el público se acerque a él de manera automática sino que debe propiciar esta relación a partir de diferentes herramientas que le ayuden a proyectarse hacia su entorno y difundir sus tareas y actividades.

En cuanto a este tema en el MNA solamente hay una persona que se encarga de esta labor con el puesto de Relaciones públicas y extensión cultural. El hecho de contar con sólo un trabajador en esta área dificulta las labores y algunas veces no se puede abarcar todos los aspectos que se quisieran para optimizar el trabajo. Se debería considerar para un futuro, incorporar más personal o incluso crear un área específica de comunicación para que se pueda generar una dinámica comunicativa más activa.



*Página principal de la web del Museo Nacional de Arte*  
[www.mna.org.bo](http://www.mna.org.bo)

Es necesario mencionar que este museo no cuenta con un plan estratégico ni con un plan comunicacional, tampoco con una agenda de largo plazo para este tipo de propuestas. El no tener estos documentos constituye una limitación porque se debería trabajar a partir de directrices trazadas al inicio de una gestión para poder tener claras estrategias y logros a conseguir, lo cual no sucede. A pesar de esto, se trata de utilizar varios medios para difundir las exposiciones y las actividades, para lo cual se utilizan carteles e invitaciones tanto físicas como electrónicas. Se cuenta con una página web<sup>25</sup> y un grupo en *Facebook*, a través de los cuales se va comunicando las diferentes actividades del museo.

Uno de los mayores medios de difusión se da a través de la prensa escrita, por lo general las muestras y actividades suelen aparecer en la agenda cultural de algunos periódicos y durante las grandes exposiciones temporales se publican artículos en suplementos dominicales. En el caso de algunas actividades específicas como la *Larga Noche de Museos* o la *Chocolatada de Navidad* se tiene una difusión en otros medios de comunicación como radio y televisión. De igual modo, se busca que el edificio no pase desapercibido y los transeúntes sepan qué es lo que hay dentro del inmueble, por lo cual la fachada tiene varios pendones que llevan imágenes de obras de la colección del museo.

Si bien hay un manejo comunicacional, éste se destina básicamente a las exposiciones. Se podría explotar más la parte de las colecciones, el trabajo institucional y el patrimonial del museo. Este es un aspecto que se debería tomar en cuenta y buscar una labor en equipo para poder difundir mucho más al museo.

### **3.1.7 Programas y actividades del MNA**

No obstante las carencias y el reducido personal, se han estado desarrollando ciertas acciones que tratan de llegar a públicos diversos y difundir las exhibiciones y el patrimonio del museo. Es así que algunas veces se desarrollan conferencias u otro tipo de actividades, éstas generalmente están enmarcadas dentro de las exhibiciones temporales y otras veces son organizadas por la institución que colabora como contraparte en la realización de la muestra. Si bien son acciones que pueden resultar beneficiosas, no es algo que se haga de

---

<sup>25</sup> [www.mna.org.bo](http://www.mna.org.bo)

manera constante o recurrente dentro del museo ya que estas propuestas no suelen estar presentes de manera implícita a la hora de desarrollar las exposiciones.

Aunque la organización de actividades está un poco relegada, se cuenta con una oferta de programas que es más o menos permanente, con los cuales se busca tener una apertura hacia la sociedad y que el público tenga mayor acceso al museo, en este sentido es importante mencionar que todas las actividades y programas que presenta el MNA son de carácter gratuito. A continuación mencionaremos los siguientes programas institucionales:

- **El museo donde tú estás:** programa que se realiza desde el año 2006. Consiste en llevar reproducciones de obras del museo a distintos espacios externos y alejados de la institución, tanto a nivel urbano, como rural. El objetivo es que el museo salga de sus instalaciones y difunda su patrimonio además de poder tener contacto con gente que no tiene el acceso de poder visitarlo. Por lo general el programa va acompañado de una guía que hace la explicación de las obras y algunas veces también la capacitación a los lugareños para el cuidado que las piezas que se quedan algunos días en ese espacio. Esta actividad está programada dentro del Plan Operativo Anual del MNA con cuatro salidas al año.
- **Mi visita al museo:** este es un programa permanente con el cuál se busca captar colegios para que puedan visitar el museo y reciban una visita guiada. En algunos casos, previa coordinación con el profesor del establecimiento educativo, se programa alguna actividad que puede ser de dibujo, arcilla o pintura que es desarrollada por las guías del museo. Si bien está estipulado como un programa permanente, no hay una acción de gestión continua para vincular nuevos colegios, desarrollar acciones continuas o evaluar las que se realizan. Falta que el museo sea un poco más activo en la oferta y búsqueda de incentivos a este público que es el que más lo visita.



*Actividades del programa "Mi visita al museo"*  
[www.mna.org.bo](http://www.mna.org.bo)

- **El museo con teatro:** no es un programa recurrente, con esta actividad las puertas del museo se abren para presentar obras de teatro dentro de las instalaciones. Hace algunos años se incursionó con una obra que fue producida por la misma institución, la cual estuvo inspirada en las pinturas del museo. Esta actividad no se volvió a repetir hasta la fecha, aunque sí se han seguido presentando algunas compañías externas al museo.
- **El museo con música:** este programa busca que el público tenga la oportunidad de disfrutar de un concierto de manera gratuita en las instalaciones del museo y de esta manera crear una relación con el espacio. La oferta musical es muy variada y abarca varios géneros, se presenta desde música clásica hasta folklórica. Con este programa también se pretende de alguna manera colaborar en la difusión del trabajo de artistas nacionales.



*Un concierto en el marco del programa “El museo con música”  
www.mna.org.bo*

- **Chocolatada de Navidad:** es una actividad que trata de rescatar una tradición de antaño que se llevaba a cabo en parte de la casona que hoy es el museo, en la cual se repartía chocolate a los niños en época navideña. Esto se ha estado realizando desde hace algunos años junto con la entrega de regalos y espectáculos para niños en el mes de diciembre.
- **Larga Noche de Museos:** esta es una iniciativa organizada desde hace ocho años por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz. Una vez al año varios museos y espacios culturales abren sus puertas de manera gratuita, durante toda la noche hasta las 12 o 1 de la mañana con actividades paralelas como conciertos, teatro y danza, entre otras artes. Es un evento que tiene mucha acogida por parte de la población que se vuelca a recorrer los distintos espacios ofertados. El MNA participa de esta convocatoria y ha llegado a tener más de 5.000 visitantes esa noche.
- **Noche Blanca:** al igual que la anterior, esta es una actividad organizada de manera externa. El MNA forma parte del circuito de recorridos propuestos por el Gobierno Autónomo Municipal de La Paz que organiza el evento. Lo que se busca es revalorizar el patrimonio arquitectónico de la ciudad, invitando a artistas contemporáneos para

intervenir diferentes espacios. El museo presta su fachada y abre algunas salas para que el público tenga la oportunidad de visitarlo de manera extraordinaria de 7 a 12 de la noche, una vez al año, según agenda propuesta por la Oficialía Mayor de Culturas.

- **Bienal de Escultura en piedra:** hace algunos años se está realizando esta actividad en provincia o pequeñas ciudades. El museo invita a artistas nacionales y extranjeros para que trabajen en un espacio al aire libre, realicen una escultura que se quedará en el lugar donde se desarrolle el evento.

Hablando de los programas organizados por el MNA, se puede decir que sobre todo los dos primeros, son los más cercanos al ámbito educativo y que de alguna manera se podrían enmarcar dentro de esta temática. Es necesario volver a recalcar que como no hay una persona encargada directamente de las actividades educativas, el área de Relaciones Públicas y Extensión Cultural de alguna manera gestiona y se hace cargo de estos programas aunque tiene otras muchas tareas por realizar en el tema de comunicación. Se podría concluir entonces que hace falta una mayor consolidación, planificación y evaluación de estas actividades y un giro mayor hacia lo educativo y comunitario.

### **3.1.8 Servicios y atención al público**

- **Visitas guiadas:** para visitar las salas permanentes del museo se ofrece visitas guiadas, aunque el público es libre de visitar por su cuenta las instalaciones. Este servicio no tiene costo, se lo ofrece en español e inglés. El recorrido incluye tanto salas permanentes como temporales.
- **Hojas informativas:** a los visitantes que no quieran el recorrido con guía se les proporciona este material en español o en inglés. El cual explica de manera muy breve el contenido de las salas y la historia de la casa. Es un material de apoyo para que el visitante tenga algunos datos de interés sobre el museo y sus colecciones.

- **Audio guías:** desde hace algún tiempo se está trabajando en el material para audio guías. Éstas estarán a disposición del público que no desee una visita guiada o para quienes busquen un recorrido más bien personalizado. Estos aparatos estarán programados en varios idiomas con mapas e información de las obras. Todavía no se sabe cuándo empezarán a funcionar ni cuánto será el costo.
- **Catálogos:** el museo cuenta con una amplia colección de publicaciones sobre las exposiciones tanto permanentes como temporales. También se incursionó hace algunos años en publicaciones para niños, actualmente se tienen dos, una dedicada a la escultora Marina Núñez del Prado y otra que contiene juegos sobre la casona y las colecciones.
- **Tienda:** se cuenta con una pequeña tienda que ofrece las publicaciones del museo y otras relacionadas con el ámbito artístico. Así como productos inspirados en obras del museo como llaveros, tazas, posters, playeras, etc.
- **Cafetería:** aunque el MNA no cuenta con un espacio pensado específicamente para cumplir esta función, se adoptó un ambiente para que sea usada como cafetería.
- **Alquiler de espacios:** es común el alquiler de espacios del museo para la realización de eventos privados, con lo cual se cuenta con un ingreso económico extra.
- **Visitas guiadas especiales:** se cuenta con un convenio con una agencia turística para realizar una visita especial y exclusiva por las salas del museo para grupos de extranjeros después de los horarios habituales de atención. Esto se realiza una vez a la semana durante varios meses a lo largo del año.

### **3.1.9 Los planes a futuro y el rumbo del MNA**

Para los próximos años el museo tiene varios proyectos por cumplir, uno de los más importantes es la segunda ampliación de las instalaciones. Lo cual significará no solo más espacios de exposición para el museo, sino también la recuperación de un inmueble patrimonial del siglo XVIII, denominado Villa de París. Asimismo, para un futuro cercano se tiene contemplada la recuperación de otro espacio colindante, que es actualmente ocupado por un establecimiento educativo, cuya adquisición se está gestionando desde hace algunos años. Junto con estos desafíos se tendrá la oportunidad de llevar a cabo un replanteamiento y una renovación tanto museológica como museográfica del discurso curatorial, implementar y mejorar actividades y funciones que realiza esta institución.

Por otro lado, el proyecto de ampliación será importante porque al no contar con una construcción *ex profeso* para museo implica que el MNA tenga muchas necesidades y limitantes en cuanto a espacio. Las instalaciones con las que cuenta que fueron adaptadas, no son suficientes ni son las más óptimas para el desarrollo de algunas actividades. En este sentido, al ser un edificio patrimonial no se le puede hacer muchas modificaciones y se debe preservar de la mejor manera posible su infraestructura evitando que la constante actividad expositiva dañe sus instalaciones.

Hay algunos espacios que son imprescindibles para el desarrollo óptimo de las funciones de la institución: salas de exposición para presentar más obras (recordemos que la mayoría del acervo se encuentra en bodegas), espacios para desarrollar más actividades, ofrecer mejores servicios y mayor comodidad a los visitantes. De igual modo mejoras en los espacios destinados a las oficinas del personal del museo son muy necesarias.

Según el Director del MNA, en el proyecto de ampliación se tienen contempladas la incorporación de los siguientes espacios para subsanar estas necesidades: salas de exposición para ampliar la actual sala de arte contemporáneo, sala de exposición de arte indígena, sala de los sentidos para personas con capacidades diferentes, sala de niños, auditorio multipropósito, biblioteca y videoteca, área para talleres de restauración, área de oficinas, bodegas y garaje.

Otro de los desafíos está planteado en las exposiciones, a partir de la gestión del Lic. Edgar Arandia (de 2008 hasta la fecha), el museo comenzó a adoptar una política de

apertura e inclusión a diferentes expresiones populares siguiendo con los lineamientos del contexto político y social que se vive actualmente en Bolivia.

Desde su punto de vista, el trabajo realizado en el museo desde que ocupa el cargo, “ha significado desmontar un imaginario republicano que no ha sido cambiado desde los [años] sesenta del siglo pasado. Sobre todo en 2009 se han generado muestras donde se hace dialogar el siglo XVII con la contemporaneidad del siglo XXI (...), [antes] las expresiones simbólicas indígenas y populares estaban desjerarquizadas (...)” (entrevista, 27 de diciembre de 2012).

El proyecto que tiene para el museo y su futura ampliación es la incorporación de una sala de arte indígena dentro de la museografía, con lo cual se buscaría crear un nuevo imaginario, de alguna manera descolonizar el museo. Esto es lo que está pensado idealmente para el museo pero al no haber comenzado todavía los trabajos de intervención en el inmueble no hay nada definido. Tanto el concepto como los ambientes que se tienen pensados no son definitivos, este sería un primer acercamiento.

Con este nuevo escenario, el museo al ser una institución pública, está formando parte de un proceso de ajuste a estas perspectivas. De igual manera, la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia de la cual depende directamente el museo, ha comenzado hace un tiempo atrás a tomar acciones para adaptar en todos sus centros y actividades “(...) las nuevas demandas sociales, políticas y legales (...) además de plasmar políticas y líneas de actuación encaminadas a hacer tangibles las nuevas bases de la Constitución Política del Estado” (FCBCB, 2012, p. 1)<sup>26</sup>.

---

<sup>26</sup> Según el Plan Estratégico Institucional de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia, proyectado para las gestiones 2013-2015, dentro de su marco conceptual habla de la Sección III del Capítulo Sexto del Título II de la Primera Parte de la Nueva Constitución Política del Estado Plurinacional de Bolivia, promulgada en 2009. El apartado de la Constitución que trata de la parte cultural dice lo siguiente:

**SECCIÓN III  
CULTURAS**

**Artículo 98.**

**I.** La diversidad cultural constituye la base esencial del Estado Plurinacional Comunitario. La interculturalidad es el instrumento para la cohesión y la convivencia armónica y equilibrada entre todos los pueblos y naciones. La interculturalidad tendrá lugar con respeto a las diferencias y en igualdad de condiciones.

**II.** El Estado asumirá como fortaleza la existencia de culturas indígena originario campesinas, depositarias de saberes, conocimientos, valores, espiritualidades y cosmovisiones.

**III.** Será responsabilidad fundamental del Estado preservar, desarrollar, proteger y difundir las culturas existentes en el país.

### 3.2 Diagnóstico y análisis actual del MNA

Para realizar el análisis y diagnóstico del museo se recurrió a diferentes fuentes de información; entrevistas con personas que trabajan en la institución, datos de la página web, publicaciones y bibliografía institucional, observación de campo y datos estadísticos. Por otro lado, se cuenta con un análisis personal a partir de la experiencia de trabajo en la institución y conocimiento del ambiente local, a partir de lo cual se obtuvieron datos que sirvieron para tener un acercamiento lo más real posible de la situación interna actual del museo y detectar sus necesidades específicas.

Las entrevistas fueron realizadas entre diciembre de 2012 y enero de 2013, a los siguientes funcionarios: Edgar Arandia (Director del MNA, ex Secretario Ejecutivo de la Fundación Cultural del Banco Central de Bolivia), Daniela Guzmán (ex Jefe de Museo, ex Directora interina del MNA, actual Secretaria Ejecutiva de la FCBCB), José Bedoya (Curador del MNA), Fátima Olivarez (Curadora del MNA), Óscar Mattos (Responsable de Relaciones Públicas y Extensión cultural del MNA), Daniela Ríos y Danidza Hernann (Guías de museo).

---

#### **Artículo 99.**

**I.** El patrimonio cultural del pueblo boliviano es inalienable, inembargable e imprescriptible. Los recursos económicos que generen se regularán por la ley, para atender prioritariamente a su conservación, preservación y promoción.

**II.** El Estado garantizará el registro, protección, restauración, recuperación, revitalización, enriquecimiento, promoción y difusión de su patrimonio cultural, de acuerdo con la ley.

**III.** La riqueza natural, arqueológica, paleontológica, histórica, documental, y la procedente del culto religioso y del folklore, es patrimonio cultural del pueblo boliviano, de acuerdo con la ley.

#### **Artículo 100.**

**I.** Es patrimonio de las naciones y pueblos indígena originario campesinos las cosmovisiones, los mitos, la historia oral, las danzas, las prácticas culturales, los conocimientos y las tecnologías tradicionales. Este patrimonio forma parte de la expresión e identidad del Estado. [sic]

**II.** El Estado protegerá los saberes y los conocimientos mediante el registro de la propiedad intelectual que salvaguarde los derechos intangibles de las 37 naciones y pueblos indígena originario campesinos y las comunidades interculturales y afrobolivianas.

**Artículo 101.** Las manifestaciones del arte y las industrias populares, en su componente intangible, gozarán de especial protección del Estado. Asimismo, disfrutarán de esta protección los sitios y actividades declarados patrimonio cultural de la humanidad, en su componente tangible e intangible.

**Artículo 102.** El Estado registrará y protegerá la propiedad intelectual, individual y colectiva de las obras y descubrimientos de los autores, artistas, compositores, inventores y científicos, en las condiciones que determine la ley.

### **3.2.1 Análisis institucional**

#### **Sobre la misión, visión y objetivos del MNA**

A través de la misión, una institución traza las líneas de acción y su relación con el entorno, tanto interno como externo. Es el fundamento que marca la identidad de la institución y sus prioridades, con lo cual se puede responder a las siguientes preguntas: quiénes somos, qué buscamos, qué hacemos, cómo lo hacemos y para quién lo hacemos.

En los museos es muy común que el planteamiento de sus misiones vaya relacionado a las colecciones, la conservación y exposición, sobre todo en los de arte. Aunque actualmente estas instituciones están siendo mucho más abiertas y dinámicas, no se debe olvidar que la misión es la que determina la identidad y las funciones operativas, por lo cual debe ser clara y concreta.

Analizando la misión de este museo (expuesta en la primera parte de este capítulo), se puede decir que si bien sigue algunos estatutos del ICOM (Consejo Internacional de Museos) marcados en la definición de museo<sup>27</sup>, llega a ser muy larga. Creemos que es necesario que se la replantee hacia un enunciado mucho más concreto para ser asimilado tanto por el personal como por el público visitante de una mejor manera. De esta manera se tendrá una definición mucho más clara y real de la identidad del MNA.

Si la misión está planteada de manera clara, no sólo para los puestos jerárquicos, sino para todo el personal, se podrá trabajar en estrategias y ajustar las acciones según este enunciado. Un ejercicio interesante podría ser que las autoridades del museo se reunieran con todo el personal para realizar esta actualización.

Con una primera base planteada por los directivos, se podría generar entre todos una nueva misión del museo, dando la oportunidad de opinar y sugerir ajustes a los demás funcionarios.

---

<sup>27</sup> Conforme a los estatutos del ICOM adoptados durante la 22ª Conferencia general de Viena (Austria) en 2007: “Un museo es una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad y abierta al público, que adquiere, conserva, estudia, expone y difunde el patrimonio material e inmaterial de la humanidad con fines de estudio, educación y recreo.” (www.icom.museum)

Algo parecido sucede con la visión, en teoría es la que determina cómo se ve en el futuro una institución. Se debe la debe enfocar hacia los objetivos, es una especie de visualización del futuro; dónde queremos estar y qué queremos llegar a ser. La visión debe ser flexible para poder irse adaptando a los cambios del entorno, esto implica una constante evaluación de los logros. En este sentido, la visión del MNA también se debería revisar, enfocándola en algo más concreto según los objetivos que se vayan a definir. Es necesario que se la plantee pensando en elementos reales y alcanzables según el contexto en el que se desenvuelve esta institución.

Si la misión y la visión merecen ser revisadas y actualizadas, también lo deberán ser los objetivos institucionales. Una vez redefinidos todos estos elementos se podrá trabajar de mejor manera. Con estas acciones no sólo se podrá renovar la estructura del museo, sino que al realizar una correcta sociabilización todo el personal se sentirá incluido e informado y así se trabajará bajo los mismos lineamientos y hacia la misma dirección.

### **Sobre la estructura organizacional actual**

El trabajo en este tipo de instituciones es muy dinámico porque implica funciones complejas y muchas actividades. Esto hace que la carga de trabajo sea fuerte, sobre todo en periodo de montaje de exposiciones. Según la estructura interna actual, vemos que el personal no es suficiente, por lo cual la mayoría realiza otras tareas que incluso no corresponden a su perfil. Esto da lugar a que el personal tenga que realizar varias actividades para poder cumplir con tiempos y responsabilidades de manera óptima.

Analizando de manera general el organigrama de la institución y dada esta situación, se puede concluir en que se necesita más personal. En el caso de la Jefatura de Museo, hay varios puestos que no están estipulados y que son necesarios, entre ellos, los relacionados con la pedagogía, la investigación y la museografía, sólo por citar algunos.

En cuanto al área administrativa, por las múltiples tareas y responsabilidades que tienen, hace falta más personal de apoyo y puestos de asistencia en las tareas contables, lo cual se está cubriendo de alguna manera con los contratos temporales.

## **Sobre las actividades y exposiciones**

Se puede decir que aunque hay una actividad constante en el museo, ésta no es suficiente, por lo menos en lo que se refiere a propuestas propias. Esto lo veremos reflejado más adelante en el análisis de estadísticas. Se debería generar más acciones enfocadas al contenido del museo, sus colecciones y muestras, también se debería crear más presencia en los medios y una relación más dinámica con el público. Un elemento a favor para esto es la tecnología, aprovechar al máximo la página web y las redes sociales podría ser una opción, evidentemente esto toma mucho tiempo, por lo cual se necesita un constante monitoreo de estos elementos.

Las actividades idealmente tendrían que estar vinculadas o por lo menos relacionadas de alguna manera al ámbito del museo y también al educativo. Para que esto se desarrolle de manera óptima es necesaria una planificación, coordinación y estrategia enfocada desde un área específica que a su vez pueda trabajar con las demás áreas. Por eso es que insistimos que la apertura de un área educativa dentro del MNA como lo venimos planteando será beneficiosa.

Con respecto a las exposiciones, nos parece que las pocas actividades que se realizan están enfocadas a las exposiciones temporales, es necesario también tomar en cuenta las colecciones permanentes y el acervo que no está en exhibición.

### **3.2.2 Análisis de estadísticas**

A continuación presentamos un análisis de estadísticas de los últimos años. Estos datos nos ayudarán a ver diferentes aspectos como los visitantes, las actividades y las exposiciones. En primera instancia realizamos una interpretación de la información y para hacerla más didáctica y entendible nos apoyamos en tablas y gráficos.

## **Estadísticas de visitantes del MNA de 2009 a 2012**

Las estadísticas que fueron analizadas se relacionan con el número de visitantes correspondientes a las salas permanentes y temporales del museo, del periodo 2009-2012. Estos datos se dividen en los siguientes grupos:

- Visitantes extranjeros a salas permanentes
- Visitantes nacionales a salas permanentes
- Estudiantes (varones y mujeres)
- Visitantes nacionales de ingreso gratuito de los días jueves
- Visitas a las salas temporales (un solo conteo)

Con los datos obtenidos en la tabla 1, se puede concluir que la mayor parte de visitantes a salas permanentes del MNA son estudiantes, con un 34%, luego siguen los extranjeros con un 33%, en tercer lugar están los visitantes nacionales con un 22% y finalmente visitantes nacionales de ingreso gratuito los días jueves con un 11%.

Los datos de la gestión 2009 a la 2011 tienen una tendencia relativamente homogénea tanto para visitantes extranjeros como nacionales y estudiantes. En cambio en 2012 podemos constatar un leve decremento en las categorías de visitantes extranjeros y estudiantes.

Sólo por dar un ejemplo para los ingresos pagados de extranjeros, tomando en cuenta el número promedio de visitas de los últimos 3 años y comparándolo con el de 2012 hay cerca de un 21% de diferencia. Se podría tratar de inferir en este fenómeno bajo el supuesto de que esta disminución se debe a que en esa gestión hubo dos incrementos al costo de la entrada. El primero fue después del primer trimestre de 2012 donde subió de 10 a 15 bolivianos (equivalente a 18 y 27 pesos mexicanos respectivamente), el segundo incremento se dio en el último trimestre de 15 a 20 bolivianos (27 y 35 pesos mexicanos).

Este ajuste de precios no afectó el costo de visitantes nacionales, el cual se mantiene en 5 bolivianos (equivalente a 9 pesos mexicanos). A pesar de esto se puede ver una ligera variación negativa en 2011 pero básicamente los datos se mantienen en una constante durante el periodo analizado.

**TABLA 1**

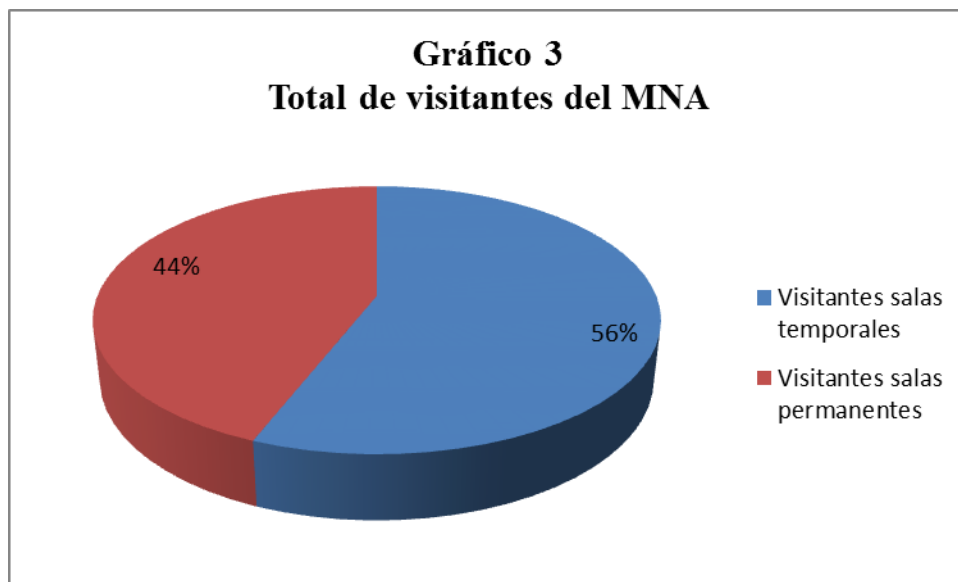
| <b>VISITANTES A SALAS PERMANENTES DEL MUSEO</b>    | <b>AÑO</b>  |             |             |             | <b>TOTAL</b> | <b>PROMEDIO</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|--------------|-----------------|
|  | <b>2009</b> | <b>2010</b> | <b>2011</b> | <b>2012</b> |              |                 |
| Extranjeros  | 6.043       | 6.980       | 6.741       | 5.150       | 24.914       | 6.228           |
| Nacionales   | 4.689       | 4.844       | 3.696       | 3.711       | 16.940       | 4.235           |
| <b>ESTUDIANTES A SALAS PERMANENTES DEL MUSEO</b>   |             |             |             |             |              |                 |
| Mujeres  | 3.530       | 4.134       | 3.937       | 2.635       | 14.236       | 3.559           |
| Varones  | 2.554       | 3.694       | 3.008       | 2.002       | 11.258       | 2.815           |
| <b>INGRESO LIBRE DE LOS DÍAS JUEVES NACIONALES</b> |             |             |             |             |              |                 |
| Mujeres  | 1.576       | 918         | 745         | 1.089       | 4.328        | 1.082           |
| Varones  | 1.364       | 991         | 722         | 1.182       | 4.259        | 1.064           |
| <b>INGRESO LIBRE A SALAS TEMPORALES</b>            |             |             |             |             |              |                 |
| Visitantes extranjeros y nacionales                | 36.786      | 25.259      | 16.804      | 17.400      | 96.249       | 24.062          |

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por el MNA.

Con respecto a los estudiantes (quienes tienen ingreso libre), se tuvo un promedio de 6.374 niños y jóvenes en edad escolar por año, de los cuales el 56% son mujeres y 44% varones. Se puede observar también que el último año ha habido una disminución en las visitas de estudiantes en general.

Por su parte, los visitantes nacionales de los días jueves que tienen ingreso libre, muestran un comportamiento muy similar, no hay mucha diferencia entre las visitas de mujeres y hombres. Lo que podemos decir es que en comparación de 2009 ha habido un descenso del número de visitantes registrados en los siguientes periodos.

Finalmente, las salas temporales que son también de ingreso gratuito recibieron un total de 96.249 visitantes en cuatro años, con un promedio de 24.062 personas por año.



Fuente: Elaboración propia

En el gráfico 3 podemos ver los porcentajes de visita según las salas, es así que un 56% de visitantes son de salas temporales en comparación con las visitas a salas permanentes que alcanza un 44%. Se puede entender esta gran diferencia por el hecho de que el ingreso a estos espacios es de carácter gratuito, en comparación a las salas permanentes, lo cual hará que siempre haya un movimiento constante para ese tipo de exposiciones.

También observamos que si bien la visita temporal es mayor a la permanente, en general su tendencia desde 2009 ha ido disminuyendo con márgenes significativos, volviendo a tener un leve incremento en 2012. Por otro lado, en cuanto a las exposiciones permanentes los visitantes se dividen en varias categorías, teniendo en primer lugar a

visitas de estudiantes, luego extranjeros y al final visitantes nacionales como lo muestra el gráfico 4.



Fuente: Elaboración propia

En conclusión se puede decir que las salas temporales están prácticamente posicionadas, lo que se debe trabajar es en el incentivo de ingreso a las exposiciones permanentes y también generar un mayor movimiento de estudiantes escolares y nacionales para su visita al museo.

Otros datos interesantes que se pudieron constatar al analizar los datos son los siguientes:

- Hay una fluctuación de visitantes de salas permanentes según la temporada. Es así que en el caso de los visitantes extranjeros los meses de temporada alta son enero, febrero, julio y agosto. Los demás meses se mueven en cifras muy similares que prácticamente forman una constante sin mucha variabilidad.

- Para las visitas de nacionales en salas permanentes con boletos los meses de mayor afluencia son enero y julio. De igual manera al caso anterior, los demás meses no tienen una diferencia significativa, es decir, mantienen un promedio parecido.
- Los números reflejaron que las visitas al museo muestran una tendencia un poco más alta en el género femenino en el caso donde se aplica esta división como las de estudiantes y jueves de ingreso libre.

### **Estadísticas de actividades del MNA de 2010 a 2012**

Se analizaron los datos de ingreso a actividades desarrolladas en el museo en un periodo de tres años, de la gestión 2010 a 2012. Hay que hacer una observación necesaria en este punto, se pudo observar que las estadísticas no están en un mismo formato, hay datos que no están registrados y no hay información de algunos periodos.

Por estas razones se optó por tomar un rango temporal diferente al anterior, porque era el más completo que se tenía. Es de suma importancia que se determine un formato definitivo para el manejo de las estadísticas, tanto de ingreso como de actividades realizadas.

También debería haber una persona que esté a cargo para monitorear, analizar y archivar estos datos por lo menos trimestralmente para tener el rango de fluctuaciones que sirvan para ver cómo va el museo y qué públicos o actividades se deben atender.

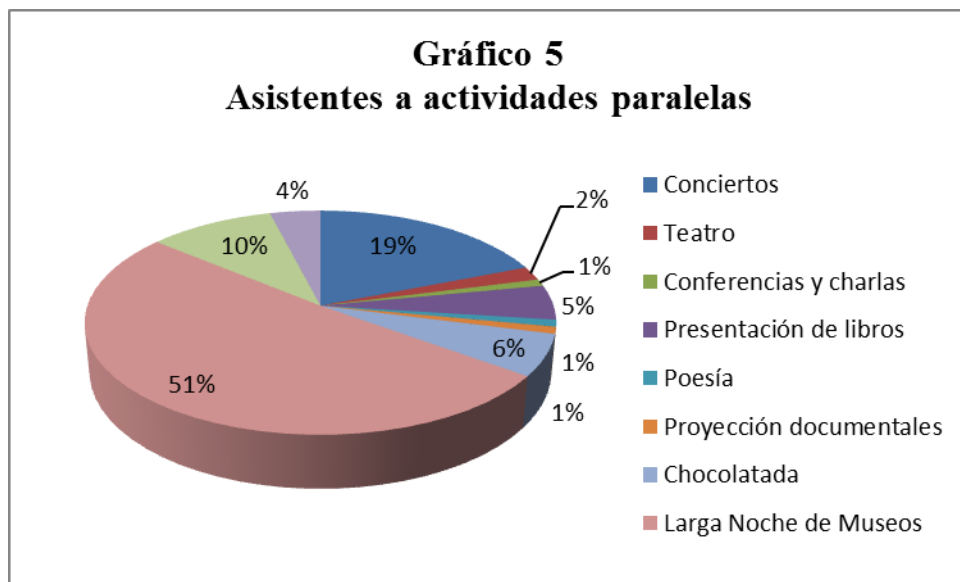
A partir de los datos de la tabla 2, se puede ver que las actividades que tienen mayor movimiento de público en estos tres años son la *Larga Noche de Museos* y la *Noche Blanca*, mismas que son organizadas de manera externa al museo, es decir, no es una actividad propia o exclusiva del MNA.

**TABLA 2**

| ACTIVIDADES PARALELAS DEL MUSEO | ASISTENTES POR AÑO |       |       | TOTAL  | PROMEDIO |
|---------------------------------|--------------------|-------|-------|--------|----------|
|                                 | 2010               | 2011  | 2012  |        |          |
| Conciertos                      | 1.678              | 2.324 | 2.007 | 6.009  | 2.003    |
| Teatro                          | 191                | 180   | 135   | 506    | 169      |
| Conferencias y charlas          | 122                | 157   | 83    | 362    | 121      |
| Presentaciones de libros        | 479                | 640   | 491   | 1.610  | 537      |
| Poesía                          | 335                | 96    | /     | 431    | 215      |
| Proyección de documentales      | 104                | /     | 148   | 252    | 126      |
| Chocolatada de Navidad          | 1.087              | 600   | 259   | 1.946  | 649      |
| Larga Noche de Museos           | 5.500              | 6.094 | 4.477 | 16.071 | 5.357    |
| Noche Blanca                    | /                  | 266   | 2.801 | 3.067  | 1.533    |
| Otras actividades               | 804                | 483   | 213   | 1.500  | 500      |

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el MNA.

En cuanto a las actividades organizadas por el museo las que tienen más público son los conciertos, la chocolatada de navidad y las presentaciones de libros. Con respecto al teatro y poesía no son actividades que se desarrollen de manera permanente, más bien son iniciativas externas que son acogidas por el MNA, a pesar de contar con un programa denominado *El museo con teatro* del cual ya se habló, la institución no genera una iniciativa propia en cuanto a esta actividad. Se ve en las estadísticas que gusta al público y puede lograr, al igual que la poesía, dar una oferta más amplia para el visitante y generar un trabajo colaborativo del museo con otras disciplinas. En el gráfico 5 tenemos representadas estas actividades en porcentajes de asistentes.



Fuente: Elaboración propia

En la siguiente tabla se muestra la cantidad de actividades realizadas en las últimas tres gestiones. Éstas se dividen en externas, internas y otras realizadas como participante, es decir, que el museo se suma a alguna iniciativa de otra institución.

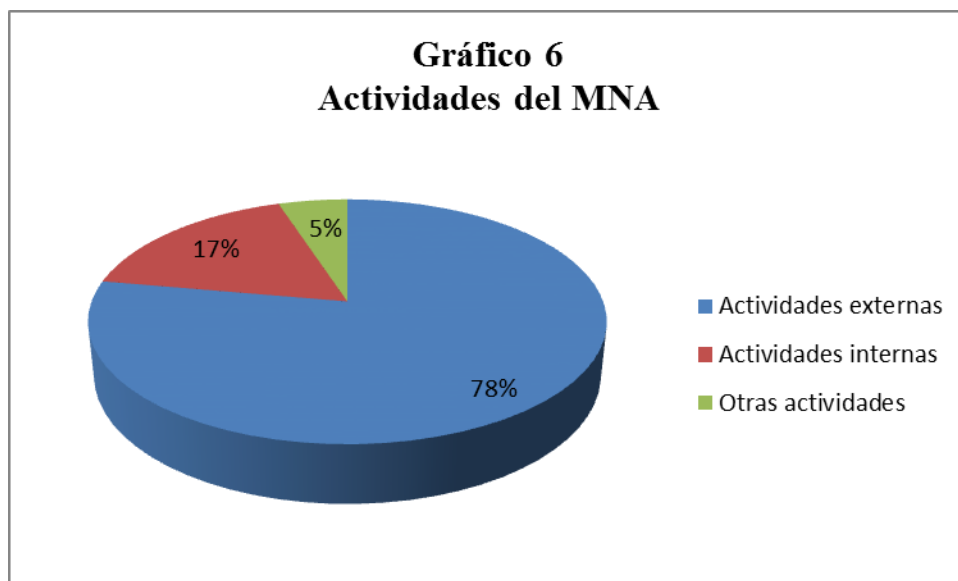
**TABLA 3**

| TIPO DE ACTIVIDAD   | NÚMERO DE ACTIVIDADES POR AÑO |      |      | TOTAL |
|---|-------------------------------|------|------|-------|
|   | 2010                          | 2011 | 2012 |       |
| Actividades externas                                      | 31                            | 18   | 24   | 73    |
| Actividades internas                                      | 5                             | 7    | 5    | 17    |
| Participación en otras actividades (organización externa) | 1                             | 2    | 2    | 5     |

Fuente: Elaboración propia basada en datos proporcionados por el MNA.

De manera evidente, las cifras del gráfico 6 muestran que si bien el MNA tiene muchas y variadas actividades dentro de su programación anual, una gran parte de éstas son externas. En promedio un 77% de ellas no pertenece al museo, es decir, están realizadas en sus instalaciones por solicitud de terceros pero no son una propuesta de la institución.

Si bien son de terceros, hay que mencionar que el tipo de actividades que se presentan en el museo, salvo las que son realizadas mediante la renta de espacios (lo cual no está contemplado en este análisis), tienen que estar relacionadas con el ámbito cultural o artístico en sus diferentes manifestaciones. La mayoría de las actividades que se aceptan y programan mensualmente, están en este marco aunque algunas veces puede haber excepciones.



Fuente: Elaboración propia

Esta considerable diferencia entre actividades externas e internas es un aspecto que se tendría que reestructurar buscando el fomento y producción propia del museo. Por ejemplo, se podría resaltar diferentes ámbitos como las colecciones y el trabajo de las áreas y también incentivar la investigación. Con esto no se quiere decir que el museo se cierre a las propuestas externas, lo cual es totalmente válido y bueno porque así se proyecta como un espacio abierto a la sociedad.

El prestar espacios permite que el público vaya apropiándose de él, lo cual es muy importante, pero en esta apertura no se pueden descuidar las actividades propias. El MNA no puede sólo limitarse a ofrecer actividades de terceros prestando sus ambientes sino que debe tratar de convertirse en un productor dinámico de actividades que estén en el marco de sus objetivos institucionales y las funciones que cumple con la sociedad.

### **Estadísticas de exposiciones realizadas en el MNA de 2010 a 2012**

El museo tiene mucho movimiento en cuanto a exposiciones, ya habíamos mencionado que organiza muestras temporales institucionales que son curadas y organizadas de manera interna, las interinstitucionales, que acogen muestras de otras instituciones y las de fomento a artistas.

Analizando los datos podemos ver que son muchas exposiciones las que se organizan anualmente en el museo. En promedio son 18 exposiciones por año, lo cual significa una gran carga de trabajo para el personal, prácticamente se están realizando una o dos exposiciones al mes. Esto implica no sólo el desgaste del trabajo curatorial, museográfico y de diseño; sino también de la parte de comunicación y difusión. A continuación se presenta la cantidad de exposiciones temporales realizadas en las gestiones 2010 – 2012.

**TABLA 4**

| <b>AÑO</b> | <b>EXPOSICIONES INSTITUCIONALES</b> | <b>EXPOSICIONES INTER INSTITUCIONES</b> | <b>EXPOSICIONES DE FOMENTO A ARTISTAS</b> | <b>TOTAL EXPOSICIONES</b> |
|------------|-------------------------------------|---|---|---------------------------|
| 2010       | 5                                   | 4                                       | 10  | 19                        |
| 2011       | 5                                   | 4                                       | 9   | 18                        |
| 2012       | 6                                   | 2                                       | 9   | 17                        |

Fuente: Elaboración propia con base en datos proporcionados por el MNA.

### 3.2.3 Análisis FODA

Para realizar el diagnóstico del museo se utilizará la matriz FODA, que es una herramienta que ayuda a tener un enfoque basado en la identificación de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, a través de la cual se tendrá un análisis basado en la relación de factores internos (Fortalezas y Debilidades) y de factores externos (Oportunidades y Amenazas) del contexto específico de nuestro objeto de estudio.

En cuanto a los elementos externos, éstos no pueden ser controlados ni modificados pero se pueden aprovechar y manejar, por su parte los factores internos dependen de la institución y por lo tanto son controlables. Esta herramienta es un diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo de una organización. A continuación presentamos a cada uno de los elementos que conforman este análisis:

- **Fortalezas:** Características y capacidades internas que permiten tener éxito a la organización y distinguirla de instituciones de otros de la misma categoría. Son elementos importantes y controlables.
- **Debilidades:** contrariamente al punto anterior, son características internas que no contribuyen al éxito y son más bien desfavorables para la organización. En algún momento una fortaleza puede llegar a ser una debilidad.
- **Oportunidades:** son factores externos que se pueden aprovechar en beneficio de la organización y generar ventajas competitivas.
- **Amenazas:** son también situaciones externas, ajenas a la organización, por lo cual no se pueden controlar. Pueden llegar a convertirse en elementos desfavorables, las oportunidades se pueden convertir en amenazas.

Una vez identificados estos factores se deben ordenar según su importancia para posteriormente generar diferentes estrategias basadas en las variables anteriormente nombradas. Existen cuatro estrategias que son las siguientes:

**1. Estrategia DA (Mini-Mini):** busca reducir o minimizar tanto las debilidades como las amenazas, esta posición no es la ideal, se debe tratar de evitar ya que existen otras alternativas, una organización que sólo se enfrente a sus debilidades internas y sus amenazas externas estaría en una situación precaria o simplemente se estaría luchando por la supervivencia.

**2. Estrategia DO (Mini-Maxi):** trata de reducir al mínimo las debilidades y maximizar las oportunidades. Se debe buscar maneras de aprovechar las oportunidades y mejorar las áreas que tengan debilidad.

**3. Estrategia FA (Maxi-Mini):** utiliza las fortalezas de la organización para combatir las amenazas del entorno, se debe maximizar las primeras para minimizar las segundas. Las fortalezas deben ser usadas con cuidado y discreción, tampoco debe buscar generar más amenazas.

**4. Estrategia FO (Maxi-Maxi):** se constituye en la situación más deseable para la organización, porque se pueden usar las fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presenten. La organización debería tratar de moverse de las demás situaciones a ésta última, convirtiendo sus debilidades en fortalezas, luchando contra las amenazas y enfocándose en las oportunidades.

En la tabla 5 se puede observar la matriz que se debe usar para realizar el análisis FODA según los elementos antes descritos, con los cuales se realizará la estrategia, es decir, se obtiene una matriz que presenta a los factores y la relación entre ellos para las estrategias, es necesario mencionar que este análisis trabaja sobre un punto temporal particular pero tanto los factores internos como externos no son estáticos, sino más bien pueden ir cambiando con el paso del tiempo.

Con la información que nos brindará esta herramienta tendremos un diagnóstico preciso de la institución e información con la cual se podrán generar estrategias, tomar decisiones, potenciar fortalezas y disminuir debilidades.

**TABLA 5**

|  |   |   |
|--|---|---|
| <b>FACTORES INTERNOS</b><br><br><br><br><br><br><br><br><br><br><b>FACTORES EXTERNOS</b> | <b>Lista de Fortalezas</b><br><b>F1</b><br><b>F2</b><br>...<br><b>Fn</b>  | <b>Lista de Debilidades</b><br><b>D1</b><br><b>D2</b><br>...<br><b>Dn</b>   |
|  | <b>Lista de Oportunidades</b><br><b>O1</b><br><b>O2</b><br>...<br><b>On</b>   | <b>FO: Maxi-Maxi</b><br><i>Estrategia para maximizar F y O</i><br><br><b>1. XXXXXXXXX</b><br><b>(O1,O2,F1,F4...)</b>  |
| <b>Lista de Amenazas</b><br><b>A1</b><br><b>A2</b><br>...<br><b>An</b>                   | <b>FA: Maxi-Mini</b><br><i>Estrategias para maximizar F y minimizar A</i><br><br><b>1. XXXXXXXXX</b><br><b>(A1,A5,F2,F4...)</b> | <b>DA: Mini-Mini</b><br><i>Estrategias para minimizar F y O</i><br><br><b>1. XXXXXXXXX</b><br><b>(A1,A3,D1,D6...)</b> |

Fuente: Metodología para el Análisis FODA, 2002.

Antes de realizar el FODA, es recomendable hacer un análisis PEST que ayuda a ver el entorno externo o macroentorno que rodea al museo. Éste se compone de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos; los cuales posteriormente pueden ayudar en algunos aspectos del FODA. Presentamos entonces estos elementos para tener una idea general del ámbito contextual en el cual se desarrolla el museo. Luego pasaremos a describir el análisis FODA propio del Museo Nacional de Arte de Bolivia, representado en la tabla 6 con la correspondiente explicación de cada uno de sus componentes.

- **Factores políticos:** si bien hay un apartado referido a la cultural dentro de la Constitución Política del Estado y un discurso relacionado con la apertura y el cambio desde el gobierno, en Bolivia no existe legislación específica relacionada con la cultura y el patrimonio. Hay una necesidad de políticas culturales claras y concretas dirigidas a ciertos temas.
- **Factores económicos:** economía relativamente estable en el país. Presupuesto anual depende del ajuste y aprobación por parte de las entidades rectoras.
- **Factores sociales:** constantes problemas sociales, existe una variada oferta de actividades del ámbito cultural, diversificación de expresiones culturales.
- **Factores tecnológicos:** no hay una industria tecnológica como tal, se trata de seguir los cambios tecnológicos según las posibilidades.

**TABLA 6**

| <b>FORTALEZAS</b>  | <b>DEBILIDADES</b>  |
|--|---|
| <p>F1: Presupuesto anual<br/>           F2: Colecciones<br/>           F3: Prestigio institucional<br/>           F4: Edificio de valor histórico<br/>           F5: Ubicación estratégica<br/>           F6: Programas de extensión</p>   | <p>D1: Falta de personal<br/>           D2: Falta de gestión<br/>           D3: Falta de un equipo de educación<br/>           D4: Falta de investigación<br/>           D5: Falta de actividades relacionadas con las exposiciones del museo<br/>           D6: Deficiente comunicación interna<br/>           D7: Falta de capacitación y actualización del personal<br/>           D8: Falta de iniciativa y motivación<br/>           D9: Falta de retroalimentación e interrelación entre áreas<br/>           D10: Falta de promoción de la planta de funcionarios<br/>           D11: Falta de alianzas estratégicas con otras instituciones<br/>           D12: Falta de infraestructura<br/>           D13: Falta de un plan estratégico</p> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>   | <b>AMENAZAS</b>   |
| <p>O1: Ampliación del MNA<br/>           O2: Crear un área pedagógica<br/>           O3: Potenciar las actividades propias del museo<br/>           O4: Potenciar la imagen institucional del MNA<br/>           O5: Optimizar la cantidad y calidad de las exposiciones que se presentan<br/>           O6: Gestionar exposiciones internacionales<br/>           O7: Potenciar los programas del museo<br/>           O8: Constituirse en el referente de los centros de la FCBCB<br/>           O9: Buscar auspicios y convenios con otras instituciones públicas o privadas<br/>           O10: Potenciar la comunicación y difusión</p> | <p>A1: Reducción del presupuesto<br/>           A2: Deterioro de la infraestructura del edificio<br/>           A3: Problemas sociales<br/>           A4: Inestabilidad política</p>  |

Fuente: Elaboración propia

## **FACTORES INTERNOS**

### **FORTALEZAS:**

**F1. Presupuesto anual:** esta institución cuenta con un presupuesto anual que está asegurado cada gestión, lo cual permite la realización de actividades, cubrimiento de gastos de mantenimiento, adquisición de obras, etc.

**F2. Colecciones:** el museo cuenta con importantes colecciones, las cuales están conformadas tanto por obras de artistas que han marcado la historia del arte boliviano como piezas representativas de determinados periodos históricos, lo cual se constituye en un fuerte patrimonio.

**F3. Edificio de valor histórico:** la casona que aloja al museo es un edificio patrimonial del siglo XVIII, con una arquitectura barroca mestiza que le da un valor intrínseco al museo. Prácticamente es parte de la identidad de la institución y uno de sus mayores atractivos.

**F4. Prestigio institucional:** el museo al ser una institución de carácter nacional y por el tipo de patrimonio que resguarda cuenta con un prestigio que es reconocido tanto nacional como internacionalmente.

**F5. Ubicación estratégica:** el edificio está muy bien ubicado, en pleno centro de la ciudad de La Paz, en una de las esquinas de la plaza principal. Es un lugar estratégico ya que colinda con edificios de gran importancia como la catedral y el palacio de gobierno. Además hay mucha circulación de gente por la céntrica ubicación.

**F6. Programas de extensión:** los programas que se llevan a cabo como por ejemplo *El museo donde tú estás*, es una iniciativa interesante y que ha tenido buenos resultados, consolidándolo como uno de los programas más importantes no sólo del museo sino de la FCBCB.

## **DEBILIDADES:**

**D1. Falta de personal:** no hay un equilibrio entre la carga de trabajo, las actividades y tareas con la cantidad de personal que existe actualmente en el museo. Hace falta incrementar puestos en ciertas áreas, tanto personal especializado como personal de apoyo. Por otro lado, a pesar de las carencias de formación especializada, una parte del personal con el que cuenta el museo tiene mucha experiencia y conocimiento del área en la que trabaja y conoce bien el manejo dentro de la institución. Esto puede llegar a ser también una debilidad ya que los funcionarios trabajan mucho tiempo en un área, lo cual llega a ser rutinario y además no se transmite ese conocimiento.

**D2. Falta de gestión:** no hay una política clara de gestión. Se necesitan más acciones que se refieran a este ámbito tanto a nivel institucional como a nivel externo.

**D3. Falta de un área de educación:** existe un vacío en cuanto a la parte educativa, para que se pueda trabajar de manera conjunta con otras áreas y generar una labor pedagógica constante y permanente dentro de la institución.

**D4. Falta de investigación:** este es también un aspecto que necesita ser potenciado por el museo. La producción investigativa actual no es suficiente.

**D5. Falta de actividades relacionadas con las exposiciones del museo:** actualmente la mayoría de las actividades de extensión cultural que ofrece el MNA son externas, no hay una actividad propia constante.

**D6. Deficiente comunicación interna:** es un aspecto que se debe mejorar para un desempeño eficiente, ya que alguna información se maneja solamente a nivel jerárquico y otra se reproduce muchas veces de manera informal, lo cual afecta al óptimo y eficiente desempeño o realización de las tareas diarias.

**D7. Falta de capacitación y actualización del personal en sus diferentes niveles:** no hay una capacitación o actualización constantes para las diferentes áreas. Éstas se dan sólo en algunos puestos y de manera eventual cuando se puede. Es un factor muy importante porque el personal debe estar muy bien preparado y en actualización constante.

**D8. Falta de iniciativa y motivación:** la falta de iniciativa es un factor que está presente en ciertas áreas del museo, si bien esto no es general, influye en el desempeño global. Por otra parte, los funcionarios que tienen muchos años trabajando en lo mismo, pueden llegar a desmotivarse o incluso aburrirse por la rutina de trabajo.

**D9. Falta de retroalimentación e interrelación entre áreas:** si bien el equipo del museo es pequeño hace falta una mayor interrelación entre las diferentes áreas. También sería útil evaluaciones de retroalimentación constante para poder medir el trabajo y los resultados. Se necesita mayor involucramiento tanto a nivel jerárquico como intermedio y bajo.

**D10. Falta de promoción de la planta de funcionarios:** no existe una política de promoción o ascenso a los funcionarios, tampoco alguna posibilidad de crecimiento dentro de la institución.

**D11. Falta de alianzas estratégicas con otras instituciones:** se debe buscar más aliados estratégicos para las distintas exposiciones y actividades que realiza el museo. Es importante trabajar de manera conjunta para lograr mayores recursos y desarrollar más actividades propias de la institución.

**D12. Falta de infraestructura:** hay muchas necesidades en cuanto a espacio e infraestructura. No existen todos los espacios para el óptimo desempeño de las funciones del museo ni para el público visitante.

**D13. Falta de un plan estratégico:** actualmente el museo no cuenta con este tipo de documento, es necesario tener un manual que indique de manera clara y precisa toda la información de la parte interna del museo y de las funciones que deben cumplir las

diferentes áreas con base en la misión, los objetivos y las características del MNA. En este plan también debe estar toda la información institucional junto con un plan de comunicación y difusión. Con esto se podrá hacer un trabajo más eficiente que esté regido por estos lineamientos.

## **FACTORES EXTERNOS**

### **OPORTUNIDADES:**

**O1. Ampliación del MNA:** el extender el espacio del museo permitirá cubrir necesidades específicas en cuanto a espacios físicos y la oportunidad de un replanteamiento institucional.

**O2. Crear un área pedagógica:** la implementación de un área relacionada a la educación permitirá desarrollar un trabajo integral y acercar más al público a la institución.

**O3. Potenciar las actividades propias del museo:** esto permitirá generar debates y diálogos en el marco de la cultura y el arte. Además que el MNA podrá adquirir un papel mucho más dinámico que se relacione con la comunidad pero sobre todo resalte la labor y las colecciones del museo.

**O4. Potenciar la imagen institucional del MNA:** se debería buscar consolidar más la imagen del museo en el imaginario social, lo cual permitiría acceder a otros públicos e instituciones.

**O5. Optimizar la cantidad y calidad de las exposiciones que se presentan:** el museo realiza muchas exposiciones temporales con un tiempo muy corto de duración, se debería pensar en una cantidad menor y un tiempo más amplio para las muestras. Con esto se podría reducir la carga de trabajo en ciertas áreas y ofrecer exposiciones de mayor calidad para el público.

**O6. Gestionar exposiciones internacionales:** este tipo de gestión ayudaría a darle mayor nivel al museo y presentar propuestas que no son comunes dentro del medio artístico boliviano.

**O7. Potenciar los programas del museo:** el museo tiene programas como el de teatro que no tienen una actividad constante y los otros tendrían que estar en constante evaluación y renovación.

**O8. Constituirse en el referente de los centros dependientes de la FCBCB:** a través de acciones específicas y la incorporación del ámbito educativo en sus funciones, el MNA, podría llegar a ser un ejemplo para los demás museos, tanto los dependientes de la FCBCB como de otras instancias a nivel nacional.

**O9. Buscar auspicios y convenios con otras instituciones públicas o privadas:** el prestigio del museo y la ampliación se debería aprovechar para generar alianzas estratégicas con otras instituciones. Lo cual sería un apoyo para realizar acciones que no están estipuladas en el presupuesto institucional anual.

**O10. Potenciar la comunicación y difusión:** es necesario reforzar el trabajo del área de relaciones públicas que actualmente cuenta con una sola persona. Lo educativo y la comunicación con el público están muy vinculados, por lo cual es necesario generar un trabajo mucho más fuerte con un plan de acción comunicacional bien definido y delimitado.

## **AMENAZAS:**

**A1. Reducción del presupuesto:** al depender del Estado, la aprobación del presupuesto anual designado está a cargo de instancias superiores que determinan los montos para cada gestión según lineamientos estatales. En caso de una reducción se tendría que modificar u omitir ciertas actividades y programas.

**A2. Deterioro de la infraestructura del edificio:** la casona en la que se encuentra este repositorio, es una de sus particularidades y un punto de interés, por lo cual un deterioro o un daño en la misma sería una gran amenaza para la identidad del MNA.

**A3. Problemas sociales:** la cercanía al centro político de la ciudad de La Paz en el cual se generan constantes conflictos sociales, no sólo se constituye en un inconveniente para el museo, su personal, sus visitantes y sus actividades, también se constituye en un riesgo para la infraestructura y las obras que se encuentran en el museo en caso de que este tipo de situaciones llegase a términos mayores.

**A4. Inestabilidad política:** al ser una institución pública se puede ver afectada por diferentes cambios políticos ya sea en cuanto a las autoridades como los manejos y directrices institucionales.

Una vez conocidos a detalle los factores que conforman nuestra matriz FODA, pasaremos a plantear la propuesta de estrategias para mejorar el desempeño de la institución.

## **ESTRATEGIAS PROPUESTAS**

### **MAXI-MAXI (FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES):**

- 1.** Generar un programa permanente de actividades propias del museo, que estén relacionadas con las colecciones, exposiciones temporales y el trabajo del museo. Marcar una línea institucional clara en este ámbito resaltarán más las colecciones y exposiciones, además de incentivar la producción por parte del personal. (F1, F2, F6, O3, O7)
- 2.** Fortalecer la imagen institucional del MNA a través de una estrategia de posicionamiento. (F1, F3, O1, O4, O8, O10)
- 3.** Aprovechar el proyecto de la ampliación para formular una reestructuración del museo, su identidad y sus actividades. (F1, F3, F4, F5, O1, O4, O10)
- 4.** Analizar el trabajo expositivo realizado en los últimos años, sus impactos e importancia, para ayudar a determinar las líneas a seguir para las próximas gestiones. (F1, F2, F3, O4, O5, O6)
- 5.** Realizar una planificación de exposiciones temporales. Esto permitirá repensar la dinámica que se ha ido manejando hasta ahora, tal vez sería bueno reducir la cantidad para tener mayor tiempo de trabajo en la organización de las mismas y poder presentarlas de manera más completa, incluyendo actividades educativas. Este margen de tiempo entre una y otra exposición permitirá también evitar la saturación y el desgaste del personal. (F1, O3, O5)
- 6.** Aprovechar la infraestructura patrimonial y el prestigio institucional para difusión del museo, para posibles convenios y conseguir auspicios. (F3, F4, F5, O4, O9, O10)
- 7.** Fortalecer lazos con instituciones y desarrollar estrategias para poder gestionar exposiciones internacionales. (F3, O5, O6, O9, O10)

### **MAXI-MINI (FORTALEZAS Y AMENAZAS):**

1. Optimizar el uso de recursos y fortalecer las relaciones externas en caso de una reducción del presupuesto anual, por otro lado se deberá realizar una ponderación de las prioridades de la institución para el manejo presupuestario. (F1, F3, A1)
2. Aprovechar el fortalecimiento y la gestión mencionados en las anteriores estrategias para buscar aliados que contribuyan a la realización de la evaluación, estudios y conservación preventiva de la fachada y del patio colonial del MNA. Además de esto se debería solicitar estos estudios como parte de un presupuesto en las próximas gestiones. (F1, F4, A2)
3. Desarrollar un Plan de Emergencia para el museo, con relación a las instalaciones y las colecciones. Éste tendría que estar planteado desde el interior de la institución y también buscar apoyo en entidades externas para capacitaciones al personal en caso de siniestros. También es importante que un experto en el tema pueda brindar asesoramiento al equipo de conservación y a todo el personal en el manejo de obras en situaciones de emergencia. (F1, F2, F3, A3)

### **MINI-MAXI (DEBILIDADES Y OPORTUNIDADES):**

1. Diseñar un nuevo organigrama que tome en cuenta la reestructuración del museo y la ampliación de las instalaciones. Se sugiere tomar en cuenta la promoción de funcionarios para las funciones que sean necesarias. (D1, D3, D4, D10, D13, O1, O2)
2. Promover la creación de un área pedagógica que pueda generar una dinámica de trabajo con las distintas funciones del museo para optimizar los discursos y propuestas. (D3, D13, O2, O3, O4)
3. Impulsar un programa de capacitación permanente que sea de carácter obligatorio tanto a nivel interno como capacitación externa. Esto permitirá tener conocimiento del desempeño de otras áreas y mantener al personal actualizado en sus propios campos de trabajo. (D7, D13, O2, O5)

4. Revisar y analizar la comunicación interna del museo para poder plantear un manejo de la información (por lo menos la que involucra varias áreas) mucho más plural y abierto. (D6, O10)

5. Priorizar en los espacios de la ampliación las áreas del museo que necesiten más y mejor infraestructura, incluyendo las salas de exposición y oficinas administrativas. Al ser un edificio histórico y patrimonial, se dificulta poder realizar intervenciones, por lo cual el proyecto de ampliación deberá solucionar estas carencias. (D12, O1)

#### **MINI-MINI (DEBILIDADES Y AMENAZAS):**

1. Promover la gestión cultural dentro del museo para captar recursos en el caso de una reducción de presupuesto y no tener que recortar actividades. (D2, D6, D12, A1)

2. Elaborar un plan de capacitación que incluya manejo de conflictos sociales o situaciones de emergencia lo cual permitirá que el personal esté mejor preparado para afrontar cualquier tipo de situación que ponga en peligro al museo. (D2, D7, D13, A2)

A través del análisis anterior se pudieron detectar varias debilidades del museo, con un determinado enfoque y estrategias se podrán mejorar y eliminar de la estructura del museo. Con la información obtenida podemos englobar las debilidades en seis grupos a los cuales se debe prestar detallada atención ya que cada uno es una parte importante para las funciones del museo y en su conjunto forman parte el núcleo de trabajo de la institución, tal es así que si falta una, no se podría concretar los objetivos del museo.

**1. Personal:** en primera instancia el personal es muy reducido para el trabajo tan demandante que implica un museo, es necesario hacer una reestructuración y la incorporación de varios puestos. Esto implica una tarea de gestión por parte de las autoridades superiores. Dentro de estas carencias en la plantilla organizacional, hay especialmente dos aspectos que son de vital importancia, el área pedagógica y la parte investigativa.

Si bien estos aspectos se han estado llevando a cabo de alguna manera, no se constituye en un trabajo serio ni permanente, por lo cual se necesita gente que trabaje exclusivamente estos temas. El personal que de alguna manera los ha estado realizando tiene además otras funciones por cumplir. Por otra parte, un aspecto muy importante que no se puede olvidar es que en Bolivia no hay instancias de formación a nivel profesional específicas o técnicas relacionadas con el ámbito museístico, por lo tanto, la mayoría del personal lo que tiene es experiencia. Por esta razón es necesario que el personal se esté capacitando y actualizando continuamente, no sólo en beneficio de la institución, sino también para dar un incentivo y mantener activos a los mismos funcionarios.

Un factor que se ha podido detectar es el hecho de que hay varios funcionarios que trabajan muchos años en el museo en el mismo puesto que si bien con el tiempo han adquirido conocimientos y realizan su trabajo en buen término, muchas veces, hay datos y funciones que son manejados de manera individual, lo cual crea dependencia en una sola persona porque es la única que sabe resolver determinado problema. En ciertas cuestiones se debería hacer seguimientos constantes en tareas muy específicas. Para el óptimo desempeño de esto es importante la comunicación interna y un mayor involucramiento del personal dentro de las funciones o elementos que son de interés de otras áreas u otros funcionarios.

Por otro lado el personal debe tener la apertura y el interés de poner el conocimiento a disposición de los demás, para lo cual es necesario el seguimiento por parte de los jefes de manera periódica.

En cuanto a la rutina de trabajo, es importante realizar un monitoreo constante y buscar la manera de mantener activo al personal, sobre todo los que se relacionan directamente con la atención del público, ya que son la cara del museo con la sociedad.

Todo esto se relaciona mucho con la iniciativa del personal que no es precisamente algo que esté latente en este museo, las jefaturas deben promover espacios de diálogo y participación. Se tienen que buscar estrategias de motivación para el personal.

Otro elemento que podría servir para optimizar esta situación es realizar contrataciones de personas jóvenes que puedan incorporar al museo una visión más fresca y dinámica, esto tomando en cuenta que no hay mucha rotación de personal y el promedio de los funcionarios trabaja más de 10 años.

Con relación a este último aspecto, no existe dentro de la institución la promoción de funcionarios, lo cual debería estar tomado en cuenta al momento de una contratación, el personal interno que cumpla con los perfiles y requerimientos tendría que tener prioridad a la hora que se habiliten nuevas plazas o áreas de trabajo.

**2. Exposiciones:** como ya se había mostrado en el apartado de estadísticas, el MNA organiza muchas exposiciones, lo cual hace que haya una presión muy grande de trabajo y cumplimiento de resultados. En definitiva esto debilita otros aspectos como los procesos investigativos, estrategias de difusión, actividades paralelas, etc. Se debería replantear la cantidad de exposiciones y dar lugar a mayor espacio para la preparación y organización de las muestras así como para las estrategias comunicacionales.

Las exposiciones institucionales que implican un mayor trabajo deberían tener un margen más amplio de tiempo en salas de exposición. Por otro lado, una cantidad menor de exposiciones permitiría pensar y organizar actividades paralelas y educativas, lo cual sería una oferta más interesante para el público.

**3. Educación y comunicación:** el hecho de ser una institución cultural no la exenta de tener una estrategia comunicativa para vender su imagen y posicionarse en el mercado relacionado a su ámbito de trabajo. Por otro lado, la educación es parte medular del trabajo que debe realizar un museo, debería estar presente en los distintos procesos; estos dos aspectos tendrían que estar relacionados de manera directa y trabajar estrategias conjuntas para formación de públicos y difusión del museo.

**4. Gestión e imagen institucional:** el museo debería reenfocarse en lo que es la gestión, tanto interna como externa, se entiende que a nivel de jefaturas se tiene mayor carga de trabajo y también se tiene una mayor responsabilidad pero no se puede dejar de lado aspectos como la seguridad, la conservación, el mantenimiento, etc.

También es necesario buscar alianzas estratégicas, apoyos y convenios, esto es muy importante para poder realizar ciertas actividades dentro del museo que ayuden a proyectar su imagen institucional. Por otra parte, la gestión de fortalecimiento de la imagen institucional del museo debe ser trabajada desde las autoridades jerárquicas hasta el último

funcionario. Se debe revisar y plantear un trabajo comunicacional fuerte para poder abarcar mayores públicos y promover a la institución.

**5. Comunicación interna e interrelacionamiento:** Según lo conversado con algunos funcionarios este es uno de los aspectos más débiles de la institución. No existe una comunicación interna fluida, “no ha mejorado la comunicación interna, se han cortado cosas, hay fallas en la comunicación interna, falta apertura. Tiene que partir de la cabeza, no hay un conducto regular, la información muchas veces se llega a conocer por información informal” nos dice uno de los entrevistados (26 de diciembre de 2012).

Este es un aspecto que se debe mejorar de manera urgente porque si no existe comunicación e interrelacionamiento entre los funcionarios o las diferentes áreas, el desempeño y el cumplimiento de objetivos se dificultan. Esto es algo que tiene que ser controlado por los jefes, por ejemplo se podría tener una revisión y una retroalimentación de todas las áreas y los logros trimestralmente, además de que la información esté disponible y fluya entre todos los funcionarios.

**6. Infraestructura:** este aspecto es un gran limitante para la institución, las actuales instalaciones no son las ideales, por lo cual la futura ampliación y la compra de otro inmueble deben contemplar mejorar ciertos aspectos y poder dar una mejor atención tanto al público interno del museo (el personal) como el público externo (los visitantes).

## **CAPÍTULO 4**

### **Propuesta para el Museo Nacional de Arte de Bolivia**

Todo lo investigado y analizado a lo largo de este trabajo ha servido de base para el planteamiento de esta propuesta. Después de haber conocido la estructura interna del MNA junto con la información y los datos obtenidos mediante el diagnóstico en el capítulo anterior. Se han podido identificar fortalezas, debilidades y necesidades de este museo para brindar algunas soluciones que estarán basadas en todo el análisis y las estrategias anteriormente mencionadas.

Comparando lo que se ha visto en otros museos y las teorías que sustentan el cambio y la apertura en las instituciones museísticas, podemos decir que los aspectos necesarios que se deben trabajar al interior del MNA son sobre todo el educativo la y vinculación con la comunidad, aunque también se precisa trabajar hacia el interior del museo. A pesar de ciertas actividades y programas llevados a cabo por esta institución, es necesario tener un área que se encargue de manera específica de estos temas, desarrollar programas y actividades permanentes además de generar un trabajo colaborativo e interdisciplinario a lo largo de todo el proceso de trabajo del museo, sus exposiciones y acciones. Por todos estos antecedentes, se propone la apertura de un área educativa dentro de la estructura organizacional de museo, a través de la cual se puedan reducir ciertas debilidades y dar un nuevo enfoque a esta institución.

Nos ayudó mucho el poder conocer la dinámica de trabajo de otros museos, e identificar ciertas acciones y metodologías que se utilizan en instancias latinoamericanas, se pudo ver que a pesar de las distancias geográficas y culturales, la preocupación es la misma. Si bien se pudo identificar programas y actividades educativas muy importantes, estamos conscientes que no se trata de copiar estas acciones sino de implementar lo que más útil pueda ser al contexto boliviano, las características del museo y sus posibilidades. Sin embargo creemos que hay elementos clave que nos sirven de referente, en el caso mexicano la fuerte labor educativa y la relación con los profesores y colegios, además del

manejo de recursos educativos en las plataformas de internet de las instituciones, entre otras cosas más, como el Campamento de verano, los programas de formación y voluntariado. En cuanto al trabajo ecuatoriano, nos pareció interesante también la carga pedagógica del ámbito museístico y la utilización de otras artes como el teatro para sus recorridos. Además del trabajo comunitario y sus salas dedicadas a actividades lúdicas y su programa de noche de museos.

Después de esta breve introducción, se debe dar a conocer que si bien la propuesta para el MNA se centrará en la parte pedagógica, creemos que es necesario dar algunos lineamientos generales a distintas áreas para poder mejorar el rendimiento y el trabajo global del museo. De alguna manera esto ya se planteó en las estrategias del diagnóstico FODA del capítulo 3, pero creemos que es necesario desembocar toda esa información de manera más específica. Como ya se mencionó se debe fomentar el trabajo en equipo y la colaboración multidisciplinaria en los procesos internos, por lo cual, todo esto servirá de referente para consolidar la propuesta principal, porque el aspecto educativo debe estar presente de manera transversal en todas las labores y áreas del museo.

Ciertamente cada uno de los aspectos identificados para la mejora del Museo Nacional de Arte de Bolivia amerita una investigación propia, pero el acercamiento a estos factores servirá para complementar la propuesta y ayudarán a tener los lineamientos más adecuados según las necesidades para fortalecer a la institución de manera interna y externa.

Es así que en esta última parte se procederá a plantear el proyecto educativo del MNA, utilizando en cierta medida todo lo que se ha estado planteando a lo largo de la investigación. Primero se propondrán los cambios a nivel interno y el marco pedagógico-conceptual que servirá de fundamento y base para el modelo de trabajo del área y posteriormente se presentarán los programas, acciones y estrategias a partir de las cuales se propiciarán cambios a nivel de la estructura interna del museo y su vinculación con la sociedad.

## **4.1 Cambios al interior de la institución**

### **4.1.1 Misión y Visión**

Se mencionó la necesidad de analizar y reestructurar la misión, visión y objetivos actuales del MNA. Pensamos que si se está planteando el uso de lo educativo de manera más formal, esta institución deberá dirigir estos conceptos hacia este nuevo enfoque. Con estos cambios se estaría proponiendo un nuevo museo, por lo tanto sería como una especie de relanzamiento de la institución y una nueva etapa para la cual será importante realizar los ajustes necesarios. De preferencia estos puntos deberán ser replanteados con la participación del personal del museo para que así se tenga conocimiento del nuevo perfil de la institución.

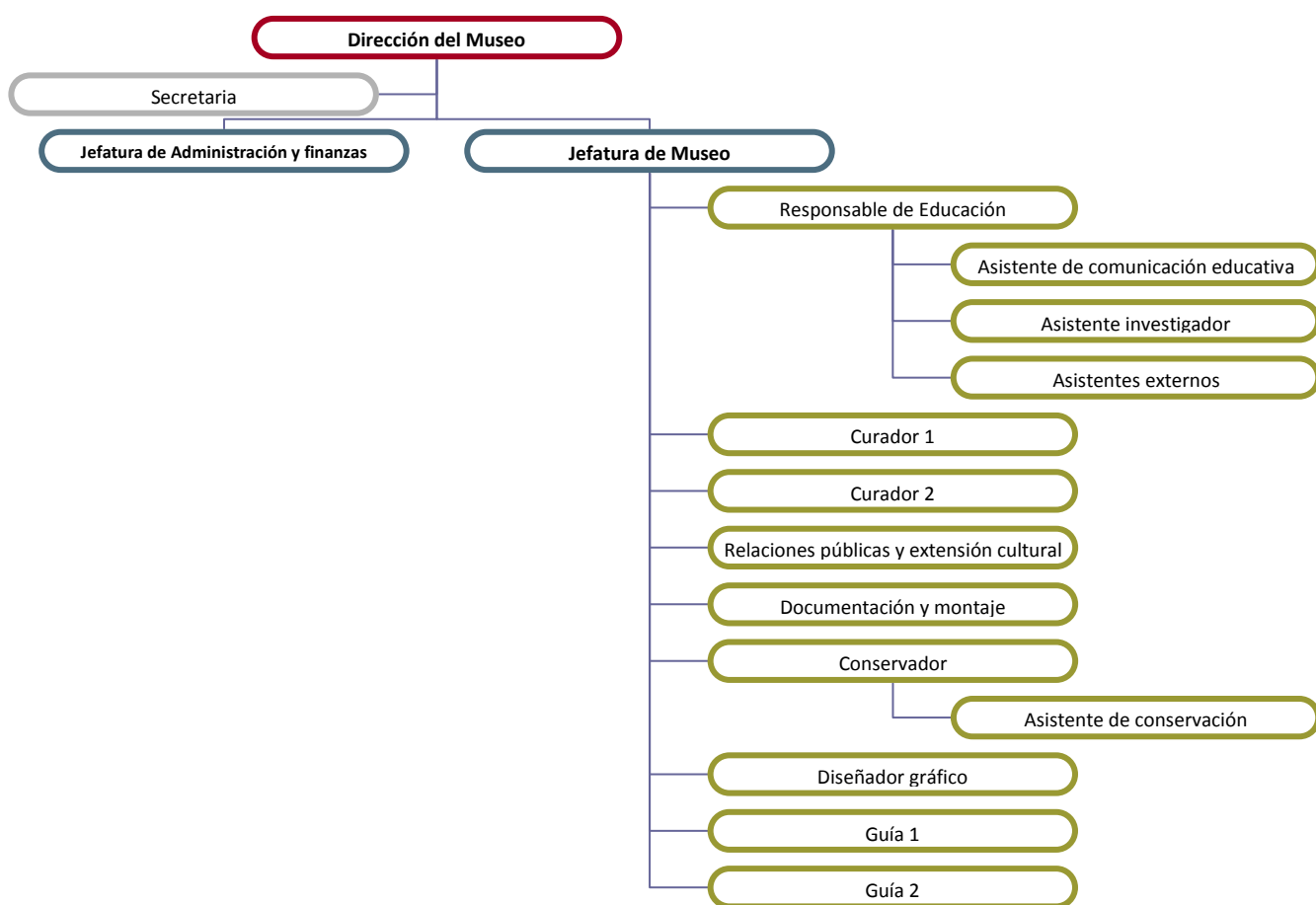
### **4.1.2 Nueva estructura organizacional**

Vimos anteriormente que el actual personal del MNA no es suficiente para el ritmo de actividades que se desarrollan, además de que existen algunas carencias de puestos específicos en la institución. Al ser nuestra propuesta la apertura de un área educativa dentro del museo; la estructura organizacional necesariamente deberá cambiar.

Dentro del organigrama actual, en el área de museo se tiene que habilitar un Encargado de educación con sus respectivos dependientes. Esta área tendrá como jefe inmediato superior al Jefe de Museo pero a su vez tendrá sus propias responsabilidades y también cierto poder de decisión. Además de los subordinados, se trabajará también con personal externo y también se sugiere que las guías trabajen de manera estrecha con esta nueva figura a fin de poder vincularse de manera directa con el tema pedagógico y recibir la capacitación necesaria para afrontar no sólo el cambio en la estructura de sus funciones sino también apoyar en los nuevos desafíos de la institución. Lo mismo deberá suceder con el encargado de relaciones públicas, quien deberá trabajar conjuntamente el encargado de educación y el comunicador educativo.

Dentro de la estructura organizacional que se plantea para el MNA se mantiene la actual distribución en dos grandes áreas (Museo y Administración y Finanzas). Con respecto al área administrativa ésta permanece con su actual distribución, en cambio dentro del área de museo, se habilita nuevos dependientes tal como se muestra en el siguiente gráfico.

**GRÁFICO 7**



Fuente: Elaboración propia

### **4.1.3 Nueva metodología de trabajo**

Dentro de los cambios estructurales que será necesario implementar en el museo, está también el modo de trabajar al interior de la institución, sobre todo en las áreas vinculadas con la parte museológica y expositiva. En este sentido, deberá fomentar el trabajo en equipo, propiciar una comunicación constante entre curaduría, educación y relaciones públicas. El área pedagógica deberá participar de manera activa en los proyectos expositivos para poder apoyar con recursos educativos para diferentes públicos, dependiendo el tipo de exposición.

Será importante de igual manera que se comience con una dinámica de socialización de los proyectos a todo el personal. Esto permitirá no sólo una mejor comunicación interna dentro del museo sino que también que todos sus componentes puedan estar al tanto de las necesidades y características de las exposiciones y acciones que se plantean.

## **4.2 Bases conceptuales para el área pedagógica**

### **4.2.1 Marco pedagógico**

Una vez definidos los cambios a nivel institucional para la incorporación de esta área y según lo estudiado en capítulos anteriores, creemos que es conveniente proponer un modelo de trabajo tanto pedagógico como conceptual que esté basado en las transformaciones que se han ido dando en las últimas décadas en los museos, las cuales están siguiendo una marcada tendencia hacia el público. Esto permitirá contar con una base sólida que permita tener una referencia a partir de la cual se puedan generar y proyectar las acciones necesarias.

Es así que se proponen planteamientos referidos a la pedagogía que creemos pueden funcionar bien una vez trasladados al ámbito museístico, ya que manejan conceptos e ideas cercanos a lo que de alguna manera se ha ido dando lugar a partir de la nueva museología, así se podrá desarrollar el accionar educativo del MNA a partir de visiones que se puedan complementar para obtener mejores resultados.

## **Modelo constructivista**

Proponemos este modelo porque se vincula muy bien con lo que hemos estado investigando y analizando con respecto a los nuevos postulados de los museos, además es un planteamiento utilizado por este tipo de instituciones, como por ejemplo el Museo de la Ciudad de Quito, al cual nos referimos en el capítulo 2. En este sentido, según las características del MNA, su entorno y lo que se busca proyectar, es una opción interesante para el trabajo de la futura área pedagógica de este museo.

Antes de entrar a la parte explicativa de este modelo, primero es necesario mencionar que la teoría educativa tiene dos componentes, una teoría del conocimiento y una del aprendizaje. Éstas tienen que ver con el qué y con el cómo se aprende respectivamente.

Ahora bien, alrededor de estos dos conceptos existen diferentes posiciones, la que abordaremos a continuación es la constructivista. Ésta plantea que tanto el conocimiento como la manera de obtenerlo depende de la mente, es decir, que vamos construyendo, reorganizando, comprendiendo y aprendiendo al interactuar con el entorno. De esta manera el aprendizaje es un proceso activo que transforma la mente porque el conocimiento es construido individual y socialmente.

Esto se pueda dar fácilmente en los museos, porque si bien estamos de acuerdo en que no son espacios de educación formal, en él se desarrollan diferentes experiencias que pueden desencadenar procesos de aprendizaje; por ejemplo al entrar en contacto con las exposiciones o actividades, es decir, desde que el espectador entra en diálogo o en relación con el museo, puede darse lugar a una construcción de conocimiento, en diferentes niveles.

Por otra parte, nos parece importante que dentro la propuesta constructivista se rechace la idea de que la mente sea una tabula rasa. Si consideramos al aprendizaje como un proceso activo a través del cual se van construyendo nuevos conceptos e ideas que no parten de la nada, entonces el espectador puede llegar a generar una estructura cognitiva propia y significaciones a partir de las experiencias para ir más allá de la información recibida, en este caso, por parte del museo.

Esta teoría encaja bien dentro de la nueva concepción de museos, porque está basada en el visitante y no tanto en lo que se le va a enseñar por eso el museo puede llegar a ser un lugar importante para el aprendizaje y el constructivismo es apropiado como base para una educación museal.

Cuando un museo comienza a trabajar con este enfoque el visitante tiene la oportunidad de tener sus propias decisiones, puede hacer conexiones con objetos y conceptos familiares para que su experiencia adquiera un significado. Dentro de un museo constructivista “el visitante construye significados personales desde la exhibición y, [e]l proceso de incremento de conocimiento es un acto constructivo en sí mismo.” (Hein en Rubiales, 2012, p. 17)

Es así que con este modelo el público no sólo podrá sacar sus propias conclusiones, sino que tendrá la oportunidad de generar experiencias significativas. Este tipo de experiencias surgirán del proceso donde las nuevas ideas se relacionan con lo que el público visitante ya sabe. De esa interacción activa e integradora se tendrá como producto la aparición de un nuevo significado que puede ser transferible a la vida cotidiana (Hernández, 2006, p. 213).

### **Pedagogía Freiriana**

La teoría desarrollada por el pedagogo brasileño Paulo Freire es una propuesta que nos parece muy interesante, si bien se enmarca en el ámbito de la educación, puede ser aplicada en distintos escenarios. Los conceptos que plantea se desarrollan a partir de las necesidades y características de la región, por lo tanto, creemos importante tomar en cuenta también aportes latinoamericanos, que de alguna manera reflejan o están más ligados a nuestra realidad.

Este autor habla a partir de dos elementos que son constantes en su pensamiento, el educando, el educador, las relaciones de poder y las condiciones de desigualdad entre estos dos sujetos. Según su planteamiento se debe tratar de cambiar el tipo de relaciones opresivas por unas que permitan al educando aprender desde su propia condición y también desde su entorno. Es así que la mayor parte de su planteamiento está enfocado al educando,

la democratización del poder y la cultura, aunque también retoma elementos como la participación comunitaria y la importancia de la realidad concreta y social.

Si bien de manera general él trabaja a partir de la pedagogía, sus ideas y conceptos pueden ser transportados y replicados en el mundo de los museos, para lo cual nos permitiremos hacer una analogía de los términos que usa. En nuestro caso, el educando es el visitante y el museo toma el rol del educador.

Al igual que la teoría constructivista anterior, Freire cree que el conocimiento no es algo dado o acabado, nos dice que es un proceso social, en cuya relación se da una concientización que surge a partir del espacio de diálogo y responsabilidad. Para el caso que nos interesa, este proceso se iría dando gracias a la relación entre la institución museística y el público visitante. Para que esto funcione de buena manera se debe ser coherente con el discurso propuesto y con las cosas que se están haciendo, se debe dar una dialéctica entre la práctica y la teoría, el museo debe propiciar esta relación.

Ahora bien, ninguna de estas partes (museo-visitante) puede considerarse superior a la otra, creer que tiene mayor conocimiento o que éste se da de manera unidireccional. La idea es que ambas, tanto museo como público, aprendan uno del otro porque en la verdadera educación está el diálogo. De esta manera, habrá mayor libertad y un especial énfasis en el aspecto social porque “la práctica educativa es una dimensión necesaria de la práctica social, igual que la práctica productiva, la cultural, la religiosa, etc.” (Freire, 2001, p. 73).

Menciona Freire que la práctica social es un fenómeno típico de la existencia, un fenómeno humano, en este sentido, toda práctica educativa implica la presencia de sujetos. Así tenemos un sujeto que *enseñando aprende* y el sujeto que *aprendiendo enseña*, en el museo el público tiene la oportunidad de aprender y también la institución aprende de sus visitantes.

Por otro lado, dentro de estas relaciones están presentes los objetos de conocimiento, los contenidos y los métodos, procesos, técnicas de enseñanza y materiales didácticos que deben ser coherentes con los objetivos. En el caso de los museos los sujetos son la institución y el visitante, el objeto de estudio o de conocimiento es nuestro caso es el arte. Con respecto a los contenidos del museo, éstos son los discursos propuestos y los

métodos y materiales, son los elementos y acciones que son usados para lograr estos objetivos.

Igualmente se plantea que se debe tener consideraciones críticas y responsabilidad, estamos hablando del rol social de los museos. Para esto se tiene que tener conocimiento de las condiciones concretas del contexto y la realidad. En el marco de este discurso, el museo tiene que conocer bien el ámbito en el que se desarrolla su trabajo y su contexto, lo cual influye no sólo a su trabajo sino también a sus visitantes.

Otro punto necesario al que se refiere este pedagogo es la complejidad de las relaciones entre el educador y el educando, en nuestro caso, entre la institución museal y el público visitante. Menciona que se debe crear un hábito de evaluar no sólo el tipo de relaciones que generamos con el educando sino también el trabajo que realizamos. Esto es totalmente válido porque el museo debe desarrollarse a partir de las evaluaciones que se hagan de su desempeño y sus actividades. Si hay algo que está fallando debe redefinirse y reinventarse haciendo los ajustes necesarios. Además, debe hablar al visitante y generar un espacio acogedor, todo esto es igual de importante que el contexto concreto.

Un último pensamiento freiriano al que queremos hacer referencia es que enseñar no es sólo transmitir el conocimiento. Se debe llegar a ser un productor de significado, crear las posibilidades para la producción o construcción de ese conocimiento.

Como hemos podido ver, a Freire le interesa mucho el educando y el contexto, esto no está muy alejado de lo que plantea la nueva concepción de museos, es decir, trabajar con un interés especial en el público, sus expectativas y necesidades. Es así que en resumen podemos englobar esta concepción pedagógica en elementos clave como: el visitante, el contexto, el diálogo y la evaluación. Todos factores que al proyectarse correctamente dentro de la parte educativa del museo, pueden servir de referencia para generar una relación más cercana y directa con la sociedad, vincular a la institución con el contexto concreto donde se desarrolla para que sea una práctica liberadora y comfortable.

## **4.2.2 Marco conceptual**

### **Un enfoque desde la complejidad**

Retomando todo lo que se ha estado estudiando, nos parece necesario también dar un marco conceptual que apoye a la propuesta del área educativa del MNA. Para esto se escogió a la teoría del pensamiento complejo que desarrolla el francés Edgar Morin, porque se plantea una manera de pensar diferente a partir del cual se pueda llegar a ejercitar un pensamiento que sea capaz de tratar, de dialogar y de negociar con lo real.

Esto nos parece muy importante porque dentro de la estructura del pensamiento se propone trabajar con varios elementos y con el contexto, lo cual está en total concordancia con los postulados que hemos estado repitiendo incesantemente a lo largo de la investigación, una nueva concepción del museo. Creemos que si esta renovación necesita de múltiples elementos para su concreción, las ideas que surgen a partir de la complejidad se pueden ajustar para enriquecer y complementar esta visión.

Al respecto, es preciso entender de qué trata este concepto. El autor nos dice que la complejidad presenta la paradoja de lo uno y lo múltiple, que es el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones y azares que construyen nuestro mundo fenoménico (Morin, 1994, p. 32).

Del mismo modo, podemos decir que este tipo de pensamiento integra los modos simplificadores de pensar y rechaza la unidimensionalidad; aspira al conocimiento multidimensional y propone trabajar con un sistema abierto. En esta apertura se toma en cuenta no sólo el objeto de estudio sino también al contexto.

En el marco de esta teoría de la complejidad se proponen tres principios básicos: el dialógico, el de la recursividad organizacional y el hologramático. El primero se refiere a que dos elementos aunque sean contrarios, en algunos casos pueden colaborar y producir organización y complejidad, este principio “(...) permite mantener la dualidad en el seno de la unidad. Asocia dos términos a la vez complementarios y antagonistas”.

El segundo principio es el de la recursividad organizacional, éste implica un proceso, el cual se puede explicar de la siguiente manera, una vez que somos producidos,

también nos volvemos productores de un proceso, que por su parte también va a continuar. En este sentido, una idea recursiva es la que rompe con la idea lineal de causa-efecto, todo lo que es producido vuelve a entrar sobre aquello que lo ha producido formando un ciclo en sí mismo, el cual puede ser auto-constitutivo, auto-organizador, y auto-productor.

El tercero, es el principio hologramático que dice que “[n]o solamente la parte está en el todo, sino que el todo está en la parte. [Esto hace referencia a que se puede] enriquecer el conocimiento de las partes por el todo y del todo por las partes, en un mismo movimiento productor de conocimientos” (Morin, 1994, p. 107).

Una vez explicada esta teoría, podemos ver cómo se puede aplicar al ámbito que nos compete, por ejemplo a la hora de enfrentar un proceso expositivo, educativo, museográfico o museológico, toda esta estructura de pensamiento podría ser aplicada porque busca una multidimensionalidad, además de plantear sistemas y pensamientos abiertos. Es así que para el óptimo desarrollo de estas tareas, se tiene que propiciar el trabajo en equipo de las diferentes áreas para el trabajo conjunto y pensar en una institución abierta que busque el intercambio de experiencias y conocimientos con el público sin olvidar la importancia del contacto con la realidad concreta tal como lo plantea Morin.

Por su parte también los principios de la complejidad son aplicables y pueden ayudar al pensamiento interno de la institución. Por ejemplo, el principio dialógico se llevaría a cabo en nuestro ámbito porque dentro del museo, todo el tiempo hay un contacto de obras, bienes culturales o disciplinas que no necesariamente tienen una relación directa o cronológica, por lo cual pueden llegar a complementarse según el discurso o el concepto que se esté manejando.

En el caso del principio de recursividad, podemos decir que el museo es producido por diferentes factores y circunstancias que una vez consolidadas, comienzan a generar otros elementos ya sean discursos, actividades, experiencias, exposiciones, valores, etc., es decir, se vuelve un productor dando continuidad a este proceso.

El último principio, el hologramático, nos hace entender que al museo como un todo. Pero este todo a la vez se desarrolla a partir de sus partes, las cuales son constitutivas e importantes. Tanto el todo (el conjunto de complejidades que conforman al museo) como sus partes (las áreas que desarrollan cada una de sus funciones) se deben complementar y

encaminarse al mismo objetivo. De esta manera, la misión y visión del museo se lograrán por cada una de las partes y por el todo al que dan lugar.

A partir de todo esto podemos decir que el estar frente a un nuevo paradigma de museos implica de alguna manera nuevos retos y desafíos, por lo cual, no está de más buscar nuevas formas de pensamiento que ayuden a generar mejores resultados. Es por esto que proponemos el paradigma de la complejidad que “(...) provendrá del conjunto de nuevos conceptos, de nuevas visiones, de nuevos descubrimientos y de nuevas reflexiones que van a conectarse y reunirse” (Morin, 1994, p. 110). Por lo tanto, si lo que estamos buscando es proponer un nuevo museo que rompa con las visiones tradicionales y simplificadoras, estamos realizando acciones que de alguna manera están en el marco de este pensamiento complejo, dentro del cual éstas se constituyen en un desafío.

Finalmente podemos decir que al ser inexistente el área educativa dentro del museo, es aún más necesario definir el marco teórico en el cual se deberá desenvolver, porque será el que de las directrices y ayude a tener una labor eficiente. En este sentido, vemos que las teorías propuestas no sólo comparten premisas que también son muy cercanas a las de la nueva concepción de museos, sino que pueden llegar a complementarse y dar como resultado un sustento teórico sólido que permita trabajar de manera clara dentro de la nueva área educativa.

#### **4.2.3 La mediación: una herramienta de acercamiento al público**

Se ha podido determinar que el MNA cuenta con un enfoque tradicional de atención al público que consiste básicamente en visitas guiadas y algunas actividades o talleres. Esto quiere decir que todavía está presente la figura del guía que brinda recorridos por las salas con una especie de guión, lo cual proporciona el conocimiento de manera unidireccional, el guía explica y el público sólo recibe la información. En este proceso muchas veces no se genera una relación con el visitante y tampoco se sabe el interés que tiene, llega a ser un accionar repetitivo y mecánico sin mucha participación del público.

Por el cambio de enfoque que se está planteando en esta institución y según lo estudiado se debería cambiar esta dinámica por una que siga el postulado de los nuevos museos, una más cercana al público.

Para mejorar esta situación se plantea trabajar con la Experiencia del Aprendizaje Mediado propuesta por Reuven Feurstein a través de la cual se logra fortalecer las estructuras internas del pensamiento. Su objetivo principal es ofrecer las herramientas adecuadas al visitante para que se enriquezca de los estímulos y sea consciente de su desarrollo, que pueda ejercer una actitud autónoma y autodidacta; de esta manera se generan conocimientos y hábitos que pueden ser aplicados no sólo en un contexto determinado sino también en la vida diaria.

Este proceso de mediación es posible con el apoyo de un mediador que es la persona que facilita la interacción entre el sujeto y el medio a través de estímulos que ayudan al sujeto a construir su propio pensamiento. Es una especie de puente porque favorece procesos mentales, conectando nuevas áreas y facilitando procesos de descubrimiento, en este sentido, tanto el mediador como el aprendiz o visitante, participan juntos del proceso de aprendizaje. De esta manera, la mediación y el diálogo durante la visita pueden contribuir a realizar conexiones significativas entre lo que se oferta por parte del museo y las expectativas del público.

Esta labor exige varias características y la utilización de herramientas por parte del mediador, en principio debe saber escuchar, ser una persona empática y flexible; además de estar consciente de que cada visitante o grupo de visitantes es diferente. En cuanto a las herramientas, éstas pueden ser verbales o no verbales. Entre las verbales, una de las más importantes son las preguntas mediadas que están diseñadas para comprometer y transformar el pensamiento, las más efectivas son aquellas que relacionan el contenido exterior con el interior. El externo es lo que sucede en el ambiente alrededor o fuera de la persona, en cambio el contenido interno se refiere a lo que sucede en la mente y en los sentimientos del visitante. El utilizar preguntas en el marco del desarrollo de aprendizaje estimula la creatividad y el desarrollo de conceptos, son herramientas que ayudan al acercamiento y la interpretación.

Si bien el mediador es quien activa los objetos del museo con estímulos significativos creando relaciones espaciales, temporales y causales, es necesario precisar que

[e]n esta teoría no cualquier interacción entre el mediador y el sujeto es considerada una experiencia de aprendizaje mediado. Para que esto suceda, el mediador debe estar animado por la intención de hacer que otra persona perciba, registre, comprenda y experimente de modo cognitivo y emocional, determinados estímulos, hechos, relaciones o sentimientos. (MDC, 2005, p. 7)

Antes de pasar a la parte estructural del área educativa, podemos decir que los procesos de mediación se están trabajando en varios espacios, incluso en los ya mencionados en el capítulo 2 de esta investigación, es decir, que es algo ya común dentro del ámbito de los museos buscar este otro tipo de relacionamiento con el público. Por lo tanto, creemos que puede ser una reestructuración beneficiosa e interesante para el MNA, evidentemente esta labor no será nada fácil porque los cambios suelen ser complicados, pero a través de un fuerte proceso de capacitación y compromiso por parte de la institución y sobre todo de las actuales guías se podrá transformar su modo de trabajo, el cual tendrá que estar monitoreado por el área pedagógica.

#### **4.3 Configuración del área educativa del MNA**

Después de haber definido los cambios a nivel de la estructura institucional y una vez planteada la base conceptual para la nueva área del museo, es preciso definir algunos aspectos internos propios como los objetivos, las atribuciones y la composición interna, es así que tenemos lo siguiente:

##### **Objetivo general:**

Desarrollar el discurso educativo del Museo Nacional de Arte a partir de programas y actividades que permitan generar un contacto más cercano con el público y la sociedad para proyectarlo como una institución abierta y renovada.

### **Objetivos específicos:**

- Preparar los programas, actividades y recursos educativos del museo y sus exposiciones.
- Generar acciones que vinculen más a la institución con su contexto y la sociedad.
- Evaluar constantemente el trabajo realizado.
- Vincular el trabajo educativo con otras áreas del museo y sus procesos.
- Proponer acciones que puedan mejorar el rendimiento interno del museo.

### **Componentes del área educativa**

Se sugiere que esta área esté conformada por un encargado de educación y por lo menos dos personas más de planta junto con otras tres que trabajen de manera externa, entonces tendríamos lo siguiente:

- Encargado de educación
- Asistente de comunicación educativa
- Asistente de investigación
- Externo psicólogo
- Externo sociólogo/antropólogo
- Externo pedagogo

En cuanto a los perfiles del personal se sugiere que el encargado de educación tenga una formación en el área de humanidades con una especialidad en educación artística o educación. El segundo puesto de planta tiene que estar ocupado por un educador y el tercero por un comunicador. Con respecto al personal de apoyo externo, la formación sugerida es en el área de psicología, sociología, antropología o historia. Éstos trabajarán de manera eventual por consultorías o apoyos específicos como pasantías o voluntariados.

En todos los casos se deberá buscar un perfil que tenga algún conocimiento en el ámbito de museos y arte que compete a la institución, caso contrario se deberá realizar procesos de capacitación.

### **Atribuciones y responsabilidades del área**

- Participar de manera activa en los procesos de preparación de exposiciones y otras actividades del museo.
- Brindar asesoramiento trabajando de manera continua con los curadores, con la parte museográfica y de diseño.
- Preparar y socializar los recursos y programas educativos del museo.
- Hacer seguimiento y evaluar los recursos y programas implementados en el museo.
- Coordinar el trabajo de voluntarios y pasantes para toda la institución, sobre todo para el área educativa.
- Colaborar en diferentes tareas donde sea necesaria la participación del aspecto educativo.

### **4.4 Programas y acciones del área educativa**

Antes de entrar a los programas, hay algunos temas que deben ser definidos claramente para facilitar no sólo el trabajo del área pedagógica del MNA sino también para el desarrollo óptimo de los mismos programas que se plantearán. Por lo tanto, se proponen estas acciones que deberán ser manejadas desde esta área. En cuanto a los programas, estarán divididos en dos, por una parte trataremos de enfocarlos hacia el fortalecimiento y el desempeño interno de la institución con ayuda de los datos detectados en el diagnóstico.

Pensamos que si la labor es eficiente al interior del museo, ésta se podrá proyectar de mejor manera hacia el exterior. Una vez propuestas estas acciones internas, el segundo grupo de programas estará dirigido al fortalecimiento del museo hacia el exterior lo cual es necesario para su relación con el público y la comunidad.

#### **4.4.1 Acciones necesarias**

##### **Definición del público del MNA**

En cuanto a proyección externa es muy importante analizar diferentes factores. Si ya se han reformulado varios elementos como la misión, la visión y los objetivos, también será necesario repensar y evaluar a qué público quiere llegar el museo y cómo lo hará. En este sentido, es importante entender que no existe un público homogéneo, sino que existen públicos diversos con diferentes características y necesidades.

Tratando de abarcar esta diversidad, se plantea trabajar con la siguiente segmentación de públicos: niños, adolescentes, adultos, adultos mayores y extranjeros. Por otro lado, también se puede tomar en cuenta los grupos que visitan el museo, los más comunes: escolares, familiares, otros grupos (diplomáticos, especialistas, etc.). Lo ideal sería que el MNA pudiera brindar una oferta para cada uno de estos visitantes.

##### **Estudios institucionales**

Para tener una mayor y mejor vinculación con estos públicos, una herramienta eficaz son los estudios de público que están muy relacionados con el conocimiento, el aprendizaje, la observación y la comunicación. Este tipo de estudios brindan datos e información importantes para el desarrollo de los discursos y exposiciones, facilitan la creación de diálogos, recursos educativos y comunicacionales para poder llegar de mejor manera al visitante según sus necesidades y demandas. Uno de los aspectos que más se evalúa son las exposiciones porque se constituyen en el espacio principal donde el público se relaciona con el museo y su patrimonio.

Entonces una vez definidos los segmentos de público para el MNA, será necesario contar con datos específicos que permitan a la institución generar diferentes estrategias para tener un mayor impacto social. Tanto la información referida a la imagen y posicionamiento institucional como las características del público y su percepción con respecto a las exposiciones y actividades del museo ayudarán a realizar ajustes y propuestas de manera más real.

Para esta labor el área de educación tendrá un papel importante, en principio se proponen dos tipos de estudio que deberán realizarse:

***Estudios previos:*** ayudarán a saber la percepción del público en cuanto a la imagen institucional y los servicios que ofrece el museo. Además, servirán para evaluar el trabajo en general de la institución. Por otro lado también se podrá generar estudios previos en el caso de tener en proyecto grandes acciones como por ejemplo una ampliación, la apertura de una sala o el proyecto de una gran exposición.

***Estudios de público:*** con la información que nos brinde esta herramienta, se podrá determinar quiénes son los visitantes del museo, cuáles son sus características, sus expectativas y sus necesidades. Será también importante qué es lo que buscan cuando lo visitan y cómo fue su experiencia de visita. Este tipo de estudios deberán estar diseñados para obtener información de las exposiciones tanto permanentes como temporales. Para este fin serán útiles las encuestas a visitantes pero también las entrevistas, grupos focales, observación de campo y el contacto directo con el visitante en las salas del museo.

#### **4.4.2 Programas de fortalecimiento interno**

Como se mencionó líneas arriba es importante que el MNA con ayuda de la nueva área dentro de su estructura trabaje sobre ciertos aspectos para mejorar el desempeño hacia el interior de la institución buscando aminorar sus actuales debilidades, generar un buen ambiente laboral y brindar herramientas de capacitación eficientes que ayuden a mejorar el desempeño de sus trabajadores. Los programas internos se explican a continuación y se resumen en la tabla 7.

#### **Programa de capacitación permanente**

Un hecho preocupante en el contexto boliviano es la falta de profesionalización, lastimosamente muchas veces la gente que entra a trabajar dentro de las instituciones culturales no tiene conocimiento del ámbito y menos de la importancia de la labor que

realiza el museo. Esto sucede sobre todo en cargos administrativos, personal de apoyo o de seguridad, porque por el perfil de su formación por lo general no cuentan con este tipo de conocimientos. Es por esta razón que la nueva área del MNA con el apoyo de otras áreas, diseñará los siguientes programas:

**TABLA 7**

| <b>Programas de fortalecimiento interno</b>        |  |  |
|--|--|--|
| <b>Programa de capacitación permanente</b>         | <b>Programas de inserción de personal</b>          | <i>Conociendo mi museo</i><br><i>Yo trabajo con patrimonio</i>   |
|  | <b>Programas de actualización de conocimientos</b> | <i>La cita de las cinco con...</i><br><i>Actualizando mis conocimientos</i><br><i>Intercambiando saberes</i> |
| <b>Programa de retroalimentación institucional</b> | <i>Reunión de inicio de gestión</i>                |  |
|  | <i>Reuniones por equipos de trabajo</i>            |  |
|  | <i>Reuniones trimestrales</i>                      |  |
|  | <i>Reunión de logros alcanzados</i>                |  |

Fuente: Elaboración propia

- **Programas de inserción de personal**

***Conociendo mi museo:*** taller que todo el personal de nuevo ingreso deberá tomar durante una semana. En él conocerá al museo, su estructura interna, es decir, la misión, visión, objetivos, reglamentos y alcances de la institución. Además de conocer las diferentes áreas de trabajo del MNA, sus responsabilidades y procedimientos.

***Yo trabajo con patrimonio:*** durante 2 semanas el personal del museo tendrá la oportunidad de tener un espacio dedicado a la sensibilización y acercamiento a temas vinculados con el arte y el patrimonio. Con esto se buscará que los funcionarios entiendan la dimensión y la responsabilidad que implica trabajar con bienes culturales. Es necesario aclarar que con este programa no se buscará que el personal llegue a ser un experto en historia del arte, lo que se quiere es que sea consciente del tipo de labor que va a realizar y el ámbito en el cual van a desarrollarse sus actividades. Este taller deberá ser aplicado a toda la planta de trabajadores.

- **Programas de actualización de conocimientos**

***La cita de las cinco con...:*** con este programa lo que se buscará es ampliar conocimientos y actualizar al personal del MNA en distintas áreas y temas según las necesidades. Los temas deberán ser identificados y planificados por el área de educación y el área de museo. Después de realizar un levantamiento de información que involucre a todo el personal, se sugiere armar una agenda anual según los intereses y necesidades detectadas.

Una vez al mes se invitará a un especialista para que pueda brindar una charla basada en los temas de interés. La dinámica no será la de una clase, sino más bien como un encuentro un poco más informal para que el personal involucrado se pueda sentir a gusto y al mismo nivel que el invitado. Esta actividad puede llevarse a cabo una vez al mes, durante dos días.

***Actualizando mis conocimientos:*** este es un programa más específico y formal que será aplicado a ciertos cargos para mejorar su desempeño, actualizar sus conocimientos a través de cursos, talleres u otro tipo de actividades externas y más bien vinculadas al ámbito de la educación formal.

***Intercambiando saberes:*** programa eventual que se realizará según las necesidades o cuando así lo vea por conveniente el área de educación. Principalmente estará dirigido al

intercambio de conocimientos entre el personal, sobre todo en temas específicos como conservación preventiva, seguridad, manejo de obras, etc.

### **Programa de retroalimentación institucional**

El clima organizacional y la comunicación interna son factores importantes dentro de cualquier institución museística. Este aspecto no es ajeno a la parte pedagógica, por lo tanto, se plantea que desde la parte educativa del MNA se tenga la iniciativa de organizar y coordinar reuniones entre las distintas áreas del museo en este orden:

***Reunión de inicio de gestión:*** al comienzo de cada año se agendará una reunión con todo el personal del museo para dar a conocer los objetivos planteados para la gestión, las actividades anuales y los resultados esperados. Esto para que todos tengan claro hacia dónde va la institución y sus planes a corto plazo.

***Reuniones por equipos de trabajo:*** será necesario que el jefe de educación coordine con otras áreas reuniones mensuales por equipos de trabajo. Esto ayudará a conocer el desempeño mensual, los objetivos logrados y también las problemáticas o dificultades que hayan podido surgir durante ese lapso de tiempo. Deberán participar en todas las reuniones el jefe de educación y los equipos convocados, de preferencia con la presencia de un jefe inmediato superior.

***Reuniones trimestrales:*** esta actividad tendrá las mismas características que la anterior, sólo que se llevará a cabo entre todos los equipos del museo una vez cada tres meses.

***Reunión de logros alcanzados:*** se dará lugar una vez finalizada la gestión con la participación de todo el personal, se comparará lo expuesto en la reunión inaugural con lo ejecutado y logrado de manera real. Se evaluará la gestión, se analizarán ajustes y de ser necesario se propondrán cambios.

### 4.4.3 Programas de fortalecimiento externo

Una vez reforzados los aspectos internos del museo, es necesario trabajar en la parte externa, vale decir, en la proyección hacia la sociedad y la relación del museo con el público, lo cual permitirá potenciar exposiciones, proyectar el trabajo de la institución y vincular a los diferentes públicos. A continuación presentamos los programas para este fin de manera individual y de manera esquemática en la siguiente tabla:

**TABLA 8**

| <b>Programas de fortalecimiento externo</b> |  |   |   |
|---|--|---|---|
| <b>Programas de vinculación</b>             | Vinculación escolar                    |   |   |
|   | Vinculación con los maestros           |   |   |
|   | Vinculación universitaria              |   |   |
|   | Vinculación con la comunidad artística |   |   |
| <b>Programas de reclutamiento</b>           | Voluntariado                           |   |   |
|   | Pasantías                              |   |   |
| <b>Programa de actividades paralelas</b>    | Niños / Jóvenes<br>Estudiantes         | <i>Una noche en el museo</i><br><i>Campamento de invierno</i><br><i>El taller del artista se traslada al MNA</i><br><i>Visitando el interior del museo</i><br><i>Curador por una semana</i> |   |
|   | Mayores                                | Programa de formación   | <i>Conferencias</i><br><i>Cursos</i><br><i>Encuentro con el artista</i><br><i>El curador comenta, el curador contesta</i> |

|   |   |   |   |
|---|---|---|---|
|   |   | Actividades de interacción y vinculación con el museo | <i>La obra del mes</i><br><i>El cargo del mes</i><br><i>Vota por la obra...</i><br><i>El museo detrás del escenario</i> |
|   | Adultos mayores   | Tertulias para recordar                               |   |
|   | Otros públicos  | Extranjeros<br>Familias<br>Especialistas              |   |
| <b>Otras acciones vinculadas al público</b>     | Información para diferentes niveles<br>Reafirmación de exposiciones temporales  |   |   |
| <b>Propuestas vinculadas a las exposiciones</b> | <i>La casona y su historia</i><br><i>Descubriendo los tesoros del MNA</i><br><i>Incubadora de arte contemporáneo</i><br><i>La ampliación y restauración</i> |   |   |
| <b>Propuestas vinculadas a la red</b>           | <i>Descarga de catálogos</i><br><i>Reestructuración y actualización de la página web</i><br><i>Redes sociales</i>   |   |   |

Fuente: Elaboración propia

### **Programas de vinculación**

Con este programa se buscará relacionar al museo con diferentes sujetos que forman parte del grupo de visitantes. A través de la generación de redes y trabajos conjuntos, se procurará que éstos participen más activamente dentro de la institución. Considerando esto tenemos lo siguiente:

- **Vinculación escolar**

Si bien el MNA cuenta con un programa denominado *Mi visita al museo*, este no está funcionando de manera eficiente, porque no existe una gestión sólida de parte de la institución para atraer más visitantes de este tipo. En este sentido, el área de educación tendrá que trazar una estrategia para fomentar una agenda constante de visitas escolares que no sólo se limiten a realizar un recorrido por el museo, sino que se pueda ofrecer recorridos temáticos o actividades acorde a sus necesidades.

Para esto será necesario un trabajo activo de parte del área educativa y de sus voluntarios, esto con el objetivo de realizar contacto con las escuelas, entablar relación con los maestros y crear un programa permanente de contacto con este público. Como primer objetivo están las escuelas que se encuentran ubicadas en el centro de la ciudad cerca a las instalaciones del museo. En segundo término, buscar trabajar con otras escuelas de la ciudad tanto públicas como privadas y en una tercera etapa tratar de integrar a escuelas de provincia.

- **Vinculación con los maestros**

Dentro del ámbito escolar, muchas veces las visitas a los museos se realizan como una actividad más o como un requisito que cumplir en alguna materia, por lo cual, se percibe poco interés por parte de los profesores. Lo ideal es que los maestros se sientan comprometidos con el museo, que encuentren en él un espacio para poder complementar su trabajo escolar y lo reconozcan como una instancia que puede brindar a sus estudiantes otro tipo de experiencias.

Para remediar en algo esta situación sugerimos acercar a los maestros a través de encuentros especiales en los cuales se los incentive a trabajar en conjunto con el museo. Se propone la incorporación de dos talleres de sensibilización al año. En esta actividad tendrán la oportunidad de conocer el trabajo del museo y recibir capacitación sobre temas artísticos.

Todo esto servirá para coordinar actividades que ayuden a hacer mejores las visitas de sus grupos de trabajo y tratar de generar una dinámica más allá de la infraestructura del

museo, es decir, que se pueda realizar algo con los alumnos dentro de sus aulas, para que la visita al museo no quede en un paseo más sino que pueda ser algo que se trabaje en su territorio ya sea antes o después de tener contacto con las muestras que visitarán.

- **Vinculación universitaria**

Una labor parecida se puede generar con estudiantes universitarios invitando a las facultades interesadas en el campo del arte a que se acerquen al museo. La idea es que se proporcione a este grupo de visitantes información y actividades específicas según sus intereses para que los profesores puedan complementar de alguna manera sus materias con los contenidos y propuestas del MNA. Para esto se deberá generar un acercamiento con las carreras específicas y llegar a acuerdos con profesores para desarrollar una agenda anual de trabajo colaborativo.

- **Vinculación con la comunidad artística**

Por la temática y el acervo del museo, el área educativa puede buscar crear relaciones con artistas, vincularlos un poco más a la institución y desarrollar actividades de manera conjunta. Por ejemplo, se puede organizar un club de artistas amigos del MNA para colaborar en talleres, charlas y otras acciones relacionadas con la parte educativa para los distintos públicos según lo requiera esta área del museo.

### **Programas de reclutamiento**

Para reforzar la estructura interna del museo creemos que puede ser una iniciativa interesante buscar el apoyo externo en personas e instituciones. Como en el MNA hay varias áreas de trabajo que se deben reforzar proponemos abrirlo a un programa de voluntariado y de pasantías coordinado por el área educativa con el cual se logre un doble beneficio, tanto para el museo como para la comunidad que esté comprometida con la cultura y el arte.

- **Voluntariado**

Aunque el perfil de esta categoría de colaboradores está abierto a cualquier persona que le interese ayudar en el trabajo voluntario del museo, se sugiere que se trate de captar a personas de la tercera edad, esto para dar la oportunidad que esta población se mantenga activa y todavía se sienta útil para la sociedad.

El voluntario podrá apoyar en distintas tareas de museo como montaje, mediación, museografía, protocolo, etc., ya sea medio tiempo o jornada completa según su disponibilidad. Éstos pasarán un periodo de capacitación de dos meses, con temas internos de la institución, además de clases teóricas y otras prácticas según el área de trabajo, estas capacitaciones estarán a cargo del área de educación y del personal del museo.

- **Pasantías**

Este programa estará en relación con el de vinculación universitaria. A diferencia del programa anterior, se pretende captar una colaboración más específica de estudiantes universitarios, sobre todo de las carreras de artes, historia y educación; aunque tampoco está cerrado a otros perfiles interesados en formar parte del equipo del museo.

Las áreas donde es necesario concretar la colaboración son principalmente la investigación, la comunicación y la educación. Los interesados pasarán por un proceso de selección y recibirán una capacitación según el área en la cual vayan a desempeñar sus funciones. Su compromiso será el de trabajar por un mínimo de seis meses para el museo para lo cual el área de educación tendrá que identificar y gestionar con universidades para llevar a cabo esta labor.

### **Programa de actividades paralelas**

A través de este programa se busca plantear algunas actividades y acciones dirigidas a los distintos públicos que fueron definidos anteriormente. Éstas son un primer acercamiento de lo que se puede desarrollar a partir del trabajo educativo del museo en colaboración con las

otras áreas del MNA para dinamizar y renovar a la institución. A continuación pasaremos a explicar las actividades propuestas según el tipo de público.

- **Público objetivo: Niños y jóvenes**

Si bien el público escolar -que comprende tanto a niños como a jóvenes- es uno de los que más asiste al museo, creemos que muchas veces su paso por la institución se limita a la visita guiada. No existen acciones más específicas dirigidas para ellos ni en la agenda permanente de actividades del MNA ni en las salas expositivas, por lo tanto, es muy importante dar más opciones para hacer que este público común del MNA pueda más adelante ser un visitante cautivo.

*Una noche en el museo:* esta actividad está dirigida a grupos escolares de 8 a 12 años. Para la dinámica, se sugiere comenzar con la invitación a tres escuelas, a las cuales el área educativa del museo presentará el proyecto. Si éste es aceptado se ingresará a la segunda fase, en la cual se presentará un video a los niños y un breve taller de acercamiento al museo, en el que se puede incluir la presencia de alguno de los funcionarios de otras áreas del MNA.

Finalizado esto, se pasará a la tercera etapa en la cual los niños que estén interesados en participar deberán trabajar en conjunto y redactar su solicitud, en la que expresen por qué les gustaría pasar una noche en el museo y qué actividades quisieran experimentar. Después de la solicitud cada niño recibirá una invitación personal por parte del MNA a pasar una experiencia nocturna en el museo que incluirá visita por las salas, actividades lúdicas y dormir en una de las salas del museo.

Entre las actividades lúdicas que pueden ser desarrolladas por el rango de edad proponemos que la visita por las salas y ambientes del museo sea realizada por personajes caracterizados como artistas o como personajes de las obras, además de la incorporación de cuenta cuentos, teatro y juegos vinculados al acervo.

Se recomienda realizar una prueba piloto con un primer grupo de 10 a 12 niños para medir el impacto de la actividad. Según los resultados obtenidos, la opinión de los participantes y la evaluación que hagan al programa, se podrá ir ajustando o ampliando las actividades. Por otra parte, de acuerdo a las posibilidades físicas y logísticas del museo se verá la posibilidad de ampliar el número de participantes.

***Campamento de invierno:*** durante el periodo vacacional de invierno (a mediados de año) se propone la organización de un campamento de actividades y talleres dentro del museo dirigido a niños de 5 a 12 años. Este programa tendrá duración de 15 días en el cual se darán talleres de artes plásticas, música, teatro e historia del arte boliviano. También presentaciones de cuenta cuentos, títeres, etc. Todas las actividades deberán estar enfocadas a las temáticas y las colecciones del MNA.

***El taller del artista se traslada al MNA:*** esta actividad podrá ser planificada para niños de primaria o para jóvenes de secundaria dependiendo el caso. El MNA invitará a un artista local para trabajar “en vivo” en alguno de los ambientes del museo para los estudiantes que estén de visita. Se dará la oportunidad que les explique su proceso creativo y que los niños se relacionen con la parte práctica de su trabajo.

***Visitando el interior del museo:*** actividad dirigida a jóvenes de secundaria, de 14 a 17 años, en la cual después de visitar las salas del museo tendrán la oportunidad de visitar las oficinas del MNA y conocer los distintos procesos y áreas de trabajo del museo, conversar con los encargados y ver cómo es la dinámica detrás de una exposición, es decir, la labor cotidiana de la institución. Esta actividad se enmarcará dentro de la visita escolar al museo, previa coordinación con el área pedagógica.

***Curador por una semana:*** esta actividad está muy relacionada con la anterior y se dirige al mismo tipo de público. Se invitará a pequeños grupos de estudiantes en participar y conocer el proceso de organización y montaje de una exposición. Lo que se quiere es que este público se trate de vincular con el museo más allá del ámbito escolar, que participe por su propia voluntad en una actividad extra que le ofrece el MNA. Es así que los jóvenes que

estén interesados en participar tendrán la oportunidad de interactuar y conocer de manera práctica todo el trabajo del curador del museo durante una semana en el periodo de montaje de una exposición.

- **Público objetivo: Adultos**

Según las estadísticas revisadas en el diagnóstico que se hizo a este museo, los adultos son el tercer grupo de visitantes, por lo tanto, es necesario desarrollar estrategias y actividades que puedan incentivar su mayor participación. La apuesta por insertar a este público estará dividida en dos partes, por un lado, programas de formación y por otro, programas de actividades generales más vinculadas a las muestras.

### **Programas de formación**

Estará dirigido al público adulto en general y a estudiantes universitarios en particular. Se tratará de generar por parte del museo y su área educativa una plataforma de capacitación y diálogo permanente en cuanto a temas relacionados al patrimonio, al arte, la historia, etc. El museo será el que organice estos eventos de manera mensual a través de invitaciones a expertos nacionales e internacionales en distintas áreas, también deberá promover la participación de su mismo personal a través de la investigación y producción propias.

**Conferencias:** se sugiere incorporar una agenda anual de conferencias, la cual tenga al menos un evento mensualmente independientemente si se relaciona o no con las exposiciones de turno en el museo. El área de educación junto con la jefatura de museo, tendrá la responsabilidad de plantear los temas y sugerir a los conferencistas invitados, debiendo dar un poco de prioridad a las investigaciones internas del MNA, esto para dinamizar la oferta de actividades propia del museo. De igual modo se propone invitar a profesores de las facultades de historia, arte y filosofía para que hablen sobre temas vinculados al ámbito cultural y artístico, para esto se buscar contactos y alianzas con

instancias educativas y culturales para promover la colaboración mutua. Estas actividades deberán ser de ingreso gratuito y estarán dirigidas al público en general.

**Cursos:** al haber una limitada oferta de cursos y carreras vinculadas con el ambiente museístico y artístico, se propone que el MNA como una de las más importantes instancias culturales, ofrezca una serie de cursos especializados para ayudar a reducir estas carencias. Se sugiere abordar temas de historia del arte, curaduría, museología y gestión cultural. Estos cursos tendrán que ser impartidos por profesionales invitados por el museo, tanto nacionales como extranjeros, por lo cual será importante realizar un trabajo de gestión con la cooperación internacional y las embajadas para generar un trabajo colaborativo de intercambio y capacitación en beneficio del público interesado. Lo ideal es que se pueda llegar a impartir de 2 a 3 cursos al año, para un cupo de 50 personas y que tenga una cuota de recuperación la cual servirá para las mismas actividades o el pago de los maestros.

**Encuentro con el artista:** esta será una actividad más informal dirigida principalmente a estudiantes de arte. En este encuentro se tendrá la oportunidad de dialogar, debatir y conocer a un artista. Podrá ser uno que esté participando de una exposición temporal, que tenga alguna obra expuesta en las salas del museo o que simplemente quiera compartir su producción con la comunidad de estudiantes. Cualquiera sea el caso, estudiantes podrán interactuar con los artistas y conocer la vida del productor más allá de la academia, además de conocer su obra y su trayectoria.

**El curador comenta, el curador contesta:** en esta actividad lo que se pretende es que los curadores del museo presenten al público al menos 2 charlas abiertas por año. Una relacionada a la colección permanente a su cargo, por lo cual deberán realizar una investigación o preparar un tema derivado de esos acervos especialmente para esta actividad y la otra con respecto a una exposición temporal institucional. En estas sesiones se podrá dialogar con los curadores que tratarán de explicar la importancia de la muestra y todo el proceso del proyecto expositivo. De esta manera el público podrá conocer una versión directa de los autores del discurso y presentación de la exposición, más allá de las obras.

## **Actividades de interacción y vinculación con el museo**

Con este otro tipo de actividades el MNA tratará de vincular a su público con lo que no es tan evidente durante una visita común al museo. De esta manera se propone difundir las obras que se encuentran en depósitos, el trabajo de cada una de las áreas que conforman el museo y cómo se realizan las funciones cotidianas. Todas estas actividades de alguna u otra manera ayudarán a poner en valor lo que no puede ver a simple vista el espectador y para que conozca un poco sobre el trabajo hacia el interior del museo.

***La obra del mes:*** esta es una actividad común en los museos, en nuestro caso, se mostrarán obras que se encuentren guardadas en depósitos. Uno de los curadores escogerá una obra que será expuesta en un lugar especial que estará habilitado para esta actividad. Es así que durante un mes los visitantes tendrán la oportunidad de apreciar y conocer la obra que no forma parte del conjunto de bienes que están expuestos en las salas. Éstas tendrán que estar acompañadas de su cédula de obra correspondiente y una breve descripción.

***El cargo del mes:*** siguiendo la lógica anterior, se buscará un lugar estratégico para poner durante un mes un dispositivo que contenga imágenes y textos sobre un cargo específico del MNA. Así no sólo el público del museo podrá conocer las diferentes áreas de trabajo de la institución sino también se dará importancia a los trabajadores y sus cargos.

***Vota por la obra...:*** esta actividad estará muy vinculada con la *Obra del mes*. Los equipos de curaduría y educación seleccionarán 3 obras que estén en los depósitos, sin importar que pertenezcan al mismo periodo histórico o no.

Las reproducciones de estas piezas serán puestas en un espacio de tránsito donde todos los visitantes las puedan ver durante dos meses. De esta manera, las pinturas estarán a consideración del visitante quien podrá votar por la que más le guste y por la que quiera que participe del programa la *obra del mes*, es decir, el público ayudará a armar la agenda de esa otra actividad porque la obra más votada entrará inmediatamente a formar parte de la programación del siguiente semestre. Las imágenes estarán en competencia durante un periodo de 2 meses y la que adquiera la mayor cantidad de votos para ser vista en

exhibición en la siguiente gestión. Junto a las fotografías de las obras el público habrá una urna y también una breve explicación de la actividad e información de la pieza.

***El museo detrás del escenario:*** con esta actividad se contribuirá a que el público en general pueda conocer y entender el trabajo que se realiza en el museo para la organización de una exposición, es decir, todo el trabajo que se hace por detrás, ese que no se ve en el resultado final de manera evidente. Se propone que se utilice un video y recursos bidimensionales.

- **Público objetivo: Adultos mayores**

Muchas veces las personas de la tercera edad, no son tomadas en cuenta en las actividades de las instituciones culturales y también llegan a ser marginadas de manera general por la sociedad. Por estos motivos, pensamos que es importante que el museo comience a dar un poco de espacio para estas personas que merecen tener un poco de atención. Para comenzar se debe planificar una visita especial para este público y comenzar a generar lazos y actividades, será necesario ir captando este público específico a través de mucha difusión y el contacto con lugares que son frecuentados por este segmento, ya se propuso anteriormente la incorporación de estas personas en el trabajo de voluntariado del museo, además se propone la siguiente actividad.

***Tertulias para recordar:*** se buscará la interacción de los visitantes adultos mayores con el museo a quienes se dará la oportunidad de tener una visita mediada especial por el museo durante la cual se los invitará a participar aportando o contando experiencias que se vinculen a los temas históricos o artísticos que forman parte del discurso del museo. Con estos datos y experiencias se propone que el museo vaya armando un archivo propio en torno a esta dinámica de relato oral vivo.

- **Otros públicos**

En la clasificación de públicos que se hizo para el museo, están contemplados también otros grupos a los cuales se tiene que atender. En principio se sugiere ir trabajando acciones concretas a un nivel básico con estos segmentos, tratando de abarcar las necesidades más inmediatas y luego una vez consolidados los otros programas, poco a poco ir diseñando actividades más específicas para estos grupos. De momento podemos sugerir las siguientes acciones para comenzar con estos públicos:

***Extranjeros:*** se ha podido determinar según las estadísticas, que este grupo de visitantes es el segundo más numeroso. Por lo tanto pensamos que es necesario prestarles mayor atención a estos visitantes y brindarles herramientas para que pueda sentirse más a gusto durante el recorrido en las salas. Lo primero que se tiene que trabajar es la parte comunicativa, actualmente tanto los textos de sala como las cédulas de objeto dentro de las exposiciones del MNA están en español, lo cual provoca un distanciamiento del visitante que no habla este idioma. Será necesario comenzar con la traducción de estos elementos para facilitar la comprensión y comunicación con este público. Además, en la actual museografía, en algunas salas se cuenta con videos que complementan el contenido temático que está en exhibición, éstos recursos también están en español, de igual manera se sugiere subtitarlas al inglés para que puedan ser vistas también por este público.

***Personas con capacidades especiales:*** es un grupo que no se menciona en la clasificación de públicos del museo. Se decidió esto porque actualmente ni la estructura física del museo ni sus actividades están adaptadas para recibir a personas con discapacidad. Si bien somos conscientes de que es necesario dar la oportunidad de visitar y conocer el museo a este tipo de visitantes, su incorporación dentro de la segmentación de públicos del MNA, dependerá mucho del proyecto de ampliación del museo porque es necesario un diseño arquitectónico que considere éstas necesidades. Por otra parte, es importante que una vez concluida la construcción del edificio anexo, y consolidada el área educativa del museo, se tendrán que

pensar algunos programas y actividades específicas dirigidos a este público con ayuda de personal especializado en el tema.

**Familias:** si bien varias de las actividades planteadas anteriormente se pueden acoplar a estos grupos, se sugiere realizar un estudio de público para tener datos más precisos que ayuden a identificar las características de visita de este sector. Por ejemplo se puede pensar en domingos familiares, donde una vez al mes se presenten actividades lúdicas o artísticas en las que puedan relacionarse padres e hijos. Su oferta y especificidad se podrá ir definiendo con la información recopilada.

**Especialistas:** este es un grupo poco recurrente dentro del museo, de todas maneras, para gente que busca información más profunda o especializada se pueden organizar visitas especializadas que estén a cargo de los curadores del museo y en algún caso por un especialista invitado.

### **Otras acciones vinculadas al público**

Además de los programas y actividades planteados a lo largo de este apartado, nos parece importante implementar ciertas acciones más, esto con el fin de generar mejoras que ayuden a reforzar todo lo que hemos estado analizando hasta el momento, en este sentido, proponemos lo siguiente:

**Información para diferentes niveles:** actualmente el museo proporciona una hoja informativa en español e inglés a los visitantes que no ingresan a salas con una guía, ésta contiene datos básicos sobre la historia y las salas del museo y son iguales para todos los visitantes. Si bien este recurso es un apoyo, pensamos que es necesario dosificar la información y el modo de comunicación según el tipo de público al que queremos dirigirnos, en este sentido, proponemos la utilización de 5 tipos de material impreso:

- Para niños
- Para padres (familias)
- Para maestros
- Para público adulto en general
- Para turistas (inglés y español)

Estas guías deben ser un recurso que sirva de apoyo a los visitantes. Deben contemplar según el destinatario, la dosis de información y datos, pueden tener actividades, reflexiones o análisis de las exposiciones y las salas. En cuanto al contenido los textos tienen que ser claros, concretos y esquemáticos. También es importante tomar en cuenta los formatos y el diseño.

***Reestructuración de las exposiciones temporales:*** en el diagnóstico realizado se pudo constatar que el mayor porcentaje de visitas del museo se dan en las exposiciones temporales. Si bien al parecer están consolidadas, es preciso potenciar lo más que se pueda estos espacios y las ofertas al público, en este sentido, creemos que es importante reestructurar la manera de trabajar estos espacios.

Ya habíamos propuesto que este tipo de exposiciones amplíe su tiempo de duración y reduzca su número anual. También vimos que las pocas actividades paralelas que se realizan en el MNA están dadas en el marco de este tipo de muestras. Es por esto que planteamos que se genere una agenda permanente de actividades coordinada por el área de educación y la jefatura de museo. Independientemente la clasificación de la exposición temporal, se deberá tener contemplado organizar una charla, conferencia o visita especial durante el tiempo que esté abierta.

También es importante que dentro del discurso curatorial se contemplen espacios lúdicos, talleres y actividades para niños, de ser posible con la colaboración de los artistas participantes. Por otro lado, es necesario generar una guía específica para estas exhibiciones porque actualmente no se brinda ningún tipo de información salvo los textos de sala o la explicación de la visita guiada para las personas que ingresan a todo el museo, es decir, no hay una hoja informativa exclusiva para las salas temporales en inglés y español. Se sugiere

diseñar una publicación en una página que contenga datos muy generales e imágenes para poder complementar la visita a estos espacios.

### **Propuestas vinculadas a las exposiciones**

Durante el desarrollo de este capítulo hemos estado proponiendo y hablando principalmente de programas y actividades que ayuden a generar un mayor relacionamiento con el público tanto interno como externo del museo. Aunque también planteamos algunas consideraciones generales con respecto a las exposiciones, creemos que es preciso tratar de complementar los contenidos del museo para brindar una visión más completa a los visitantes. Si bien las actuales salas están pensadas con un determinado discurso que sigue una línea cronológica basada en el acervo de la institución -el cual seguramente tendrá que ser repensado para la futura ampliación-, hay ciertos aspectos que deberían ser tomados en cuenta en cuanto a la oferta expositiva, a continuación las proponemos:

***La casona y su historia:*** para mostrar la importancia patrimonial que representa el edificio en el que se encuentra el MNA, se propone la apertura de un pequeño espacio en el cual se relate su historia y los distintos cambios que sufrió a lo largo del tiempo. Con este complemento museológico el espectador podrá vincularse un poco más con el espacio y su historia. Será necesaria la presencia de fotografías de época y también textos sobre la investigación de la casa.

***Descubriendo los tesoros del MNA:*** al contar con un acervo que supera las dos mil piezas, de las cuales están expuestas un pequeño porcentaje, se debe pensar en una estrategia que brinde la oportunidad para que tanto investigadores como el público visitante del museo puedan conocer los tesoros guardados en las bodegas del MNA. Es así que se plantea un programa con dos actividades, la primera que el museo invite a investigadores interesados en estudiar alguna pieza o grupo de piezas específicas para luego difundir y socializar los resultados tanto al interior como al exterior del MNA. La segunda que se programe una exposición anual temporal armada exclusivamente a partir de piezas que estén en bodegas,

de esta manera, se podrá mover las piezas para que el público descubra los tesoros ocultos del MNA.

***Incubadora de arte contemporáneo:*** en el ámbito local boliviano no existe una instancia dedicada exclusivamente a la promoción y difusión permanente del arte contemporáneo. Si bien el MNA no es un museo de arte contemporáneo propiamente dicho, sería muy interesante que dentro de las nuevas instalaciones del museo, se pueda habilitar un espacio dedicado al arte contemporáneo, además de contemplar el desarrollo de actividades, talleres y exposiciones temporales vinculadas a este tipo de manifestaciones artísticas. Con esta incubadora se tratará de minimizar los pocos espacios y difusión que tienen los artistas contemporáneos y los jóvenes creadores. De esta manera además se tratará de colaborar en la formación de públicos.

***La ampliación y restauración:*** ésta es una propuesta de largo plazo. Una vez definido el proceso de restauración e intervención del edificio al igual que el discurso curatorial y la imagen del museo, se tiene que darla a conocer a los visitantes. En principio se puede empezar presentando al público información sobre la adquisición y próximo rescate del inmueble patrimonial que formará parte de sus instalaciones en un futuro cercano. Esto se puede hacer en un pequeño espacio de tránsito, con la ayuda de fotografías, maquetas y textos; y servirá para la difusión de las acciones del museo. También se propone realizar el mismo ejercicio una vez concluidas las obras de ampliación del MNA, mostrando los procesos que se llevaron a cabo y cuál será el impacto para la sociedad.

### **Propuestas vinculadas a la red**

Anteriormente se fueron definiendo varias acciones y programas para diferentes públicos que visitan físicamente el museo, si bien se trata de cubrir la mayor parte segmentos, hay un público que también se debería tomar en cuenta, ese que se puede contactar con el museo a través de la pantalla, se debe pensar en el público masivo que puede conocer al MNA a través de internet, de esta manera se aportará en la difusión de la institución y el contacto con nuevos públicos. Es necesario recalcar que la experiencia del museo de

ninguna manera será igual a través de la pantalla pero es un complemento que puede ayudar a proyectar, por lo tanto se deberá promover constantemente la visita a las instalaciones físicas del museo. Se proponen las siguientes acciones a partir de la utilización de internet.

**Actualización de la página web:** se sugiere que idealmente se revise y evalúe su funcionamiento cada tres años para realizar mejoras del servicio que se brinda. Al concretar la fase de ampliación del MNA se deberá hacer un relanzamiento de la plataforma para poder mostrar un museo renovado no sólo en la parte física sino también en sus medios electrónicos. Para esto hemos visto importantes ejemplos en el capítulo 3 con plataformas y estructuras interesantes en museos mexicanos.

**Descarga de catálogos:** el MNA cuenta con varias publicaciones institucionales, sobre todo de las exposiciones temporales. Se sugiere habilitar dentro de la página web del museo una opción a través de la cual se puedan descargar catálogos que tengan una antigüedad igual o mayor a 3 años. Con esta acción se busca democratizar el acceso a esta información a todas las personas interesadas.

**Redes sociales:** un medio que está siendo explotado en los últimos años son las redes sociales. Si bien no todo el público objetivo del museo tiene acceso o se relaciona con este tipo de redes, es un fenómeno que no se puede omitir. Actualmente el MNA utiliza una cuenta en *Facebook* pero no hay un manejo continuo, se la usa básicamente para el envío de invitaciones de eventos del museo. Por lo tanto, se sugiere hacerle seguimiento y explotarlo de mejor manera, para poder difundir información relacionada con el museo y sus colecciones. Por otro lado sería bueno que se pueda manejar también otra cuenta en *Twitter* y que ambas estén monitoreadas constantemente por una persona para tener una dinámica permanente.

## **Últimas recomendaciones**

Es necesario recalcar algunos puntos antes de terminar este trabajo. Si bien toda la propuesta está basada en datos, información específica y necesidades del museo que ha sido nuestro objeto de estudio, la efectividad de las acciones propuestas podrán ser evidentes una vez aplicados de manera práctica. Un periodo de prueba permitirá realizar ajustes, mejoras e incluso descartar alguna actividad que se vea que no es tan relevante, es decir, ver si el proyecto de trabajo está funcionando según las expectativas de la institución. Esto se podrá determinar una vez encarado el proyecto de cambio institucional, en este sentido, deberá haber un proceso de evaluación y compromiso constante por parte de la institución y sus funcionarios.

Por otro lado, queremos mencionar que si bien se ha estado resaltando el rol social de los museos a lo largo de la investigación, y también se vieron ejemplos interesantes de trabajo comunitario desde los museos, creemos que es importante y necesario que en el caso del Museo Nacional de Arte y en general del ámbito boliviano, es primero comenzar con mejoras al interior de las instituciones, reforzar las áreas y el trabajo educativo y las relaciones con el público. Una vez consolidados estos factores, en una segunda etapa se podrá comenzar a trabajar de manera más activa con la comunidad y reforzar los lazos con el contexto cercano al museo, siguiendo las políticas y el proceso de cambio que se está viviendo en ese país.

Con respecto a acciones más específicas en cuanto a la propuesta museológica y museográfica así como espacios de interpretación o salas educativas especiales dentro de las exposiciones, éstas deberán ser analizadas y planteadas una vez consolidado el proyecto de ampliación del museo. Estos cambios tendrían que tomar en cuenta el análisis, diagnóstico y la propuesta planteada anteriormente y a partir de eso desarrollar un nuevo proyecto expositivo para los nuevos espacios, por lo tanto, tenemos pendiente una segunda etapa de trabajo que tome en cuenta estos aspectos según los discursos que se vayan a plantear.

Finalmente queremos dejar algunas ideas para que puedan ser implementadas en la medida de las posibilidades dentro de esta institución. Éstas son planteadas de manera general y son una especie de complemento a todo lo desarrollado a lo largo de este capítulo, entonces una vez definida el área educativa del museo y superados algunos aspectos internos, se sugiere:

- Gestionar con las autoridades pertinentes que el museo no cobre la entrada a personas mayores de 65 años y tampoco a personas con discapacidad.
- Revisar los horarios de atención y servicio<sup>28</sup>, buscando dar más alternativas a otros visitantes. Se sugiere comenzar esto de manera progresiva, realizar los estudios y análisis requeridos para ver si puede funcionar de mejor manera que la propuesta actual, esto aunque sea con días específicos a la semana o al mes.
- Las exposiciones deben contemplar los diferentes niveles de público, sobre todo el escolar que es el más numeroso.
- Las actividades del museo deben estar enfocadas en todo su conjunto, vale decir, el edificio, las colecciones permanentes y las exposiciones temporales.
- Planificar la creación de un espacio lúdico-educativo permanente dirigido a niños y jóvenes dentro del museo, el cual se acople a las distintas propuestas y programas que se vayan desarrollando en el área pedagógica del museo una vez definida la ampliación del inmueble.
- Vincular a otras disciplinas como el teatro, la danza o la poesía a las propuestas y actividades del museo.

---

<sup>28</sup> Actualmente el museo abre de martes a viernes de 9:00 a 12:30 y de 15:00 a 19:00 horas, sábados de 10:00 a 17:30 y domingos de 10:00 a 13:30.

## Conclusiones

A lo largo de este trabajo hemos visto que los museos cumplen funciones complejas y son instituciones que se vinculan de una u otra manera con su entorno. Estas características hacen que se constituyan en actores sociales que ejercen cierto poder, porque están a cargo de un patrimonio que muestran la identidad y los valores de una cultura. Estos elementos están presentes a partir de los discursos y acciones que se plantean desde su interior por lo cual es necesario que se usen diferentes herramientas como la educación para que este proceso tenga un impacto hacia el público y la sociedad en general.

Estas instancias a partir de su trabajo deben propiciar espacios de diálogo, reflexión y difusión de la cultura de un país, además de reforzar su identidad y su historia. El museo debe dar la posibilidad de que la comunidad se apropie y se vincule con su patrimonio, lo cual permitirá trascender más allá de los muros de la institución, esto se constituye en un gran reto y responsabilidad por lo cual se debe estar en continua evaluación y renovación.

Al finalizar este trabajo nos acompañan muchas reflexiones, lo primero que podemos decir es que las interrogantes y cuestionamientos que motivaron nuestro interés se fueron transformando y respondiendo a lo largo de la investigación. Desde el principio se definió que el tema y la propuesta que se iba a abordar estaban enmarcados en el trabajo educativo de los museos, enfocado a una institución en particular, el Museo Nacional de Arte de Bolivia. Si bien a medida que se iba avanzando las particularidades y exigencias del tema nos hicieron cambiar o agregar algunas cosas, podemos decir que se han cumplido con los objetivos y se tiene un resultado específico para nuestro objeto de estudio.

En este sentido es preciso tener una valoración de lo que se ha conseguido a lo largo de la investigación. La metodología escogida ha servido para ir argumentando y sustentando el desarrollo de la misma. En el primer capítulo se tuvo un acercamiento teórico con respecto a los cambios suscitados en el trabajo de los museos, la incursión de la nueva museología y la importancia que han adquirido el público y la educación en las últimas décadas.

A partir de estos datos, en el segundo capítulo se buscó generar un contraste entre la teoría y la práctica, por lo tanto, se escogieron tres entornos específicos para ver cómo se estaba encarando el tema educativo al interior de los museos, es decir, en su desempeño práctico. En primera instancia se hizo un análisis de algunos museos del ámbito mexicano, lo cual nos pareció relevante no sólo porque la investigación se llevó a cabo en este país sino también porque se pudo constatar un fuerte trabajo vinculado con el público y la educación en las instituciones de este contexto. En segundo lugar se decidió trabajar con museos ecuatorianos, para tener un referente similar a la realidad boliviana, un contexto que está pasando con transformaciones y tiene un entorno social y político parecido al de nuestro objeto de estudio. Esto nos parece importante porque era necesario conocer qué estaban haciendo los museos dentro del entorno sudamericano y cómo estaban afrontando estas temáticas dentro de su trabajo museal.

Si bien sabemos que tanto el contexto como las características y necesidades de cada país son diferentes, además que responden a políticas y realidades diversas, el conocer la práctica al interior de algunas instituciones nos permitió tener una idea más concreta de ciertos factores para un mejor desempeño. Más que una comparación, este ejercicio nos sirvió para comprender las implicancias de estos cambios en los museos, así como lo que se está haciendo desde estas instancias con respecto a esos temas. En este sentido, el intercambio de experiencias entre diferentes contextos como son México, Ecuador y Bolivia; permitieron enriquecer nuestra perspectiva y comprobar que la educación y el público en los museos son temas vigentes y que son una preocupación constante de los museos. Entonces, este acercamiento práctico ha ayudado a reforzar el panorama porque la institución que estudiamos no puede quedarse estática ni aislada de la dinámica que se está viviendo en la escena museística latinoamericana.

Con este conjunto de información tanto teórica como práctica, en el tercer capítulo, se presentó al Museo Nacional de Arte de Bolivia a partir de un estudio de caso para conocerlo de manera profunda. Detallamos no sólo lo referido a su parte organizativa sino también la manera en la que está trabajando sus diferentes funciones. Una vez determinado todo esto, se realizó un análisis y diagnóstico de la situación actual de esta institución. Esto se convirtió en la base para la estructura y contenidos para la última parte de este trabajo y nos dio los lineamientos de factores que había que tratar.

De esta manera llegamos al cuarto capítulo, el cual se constituye en el resultado del conjunto de los otros tres anteriores, porque materializa una propuesta específica para fomentar la mejora y reestructuración de nuestro objeto de estudio. Estamos convencidos que la parte teórica fue de mucha utilidad pero también fue muy útil y enriquecedor el haber conocido experiencias particulares de diferentes museos, analizar sus modos de trabajo con el público, nos dio un margen de referencia del panorama real para analizar la situación particular que nos interesaba. Por otro lado, creemos que una ventaja que se tuvo es conocer el ambiente cultural boliviano y contar con la experiencia de trabajo en el lugar de estudio, lo cual sirvió mucho para proyectar la propuesta con base en las particularidades ya conocidas y las que se fueron detectando en el proceso de investigación.

Es así que tomando en cuenta las necesidades de este museo se marcaron en primera instancia los cambios necesarios a nivel institucional y las especificaciones del área tanto en su estructura como en su marco pedagógico y conceptual. En segundo lugar se plantearon programas específicos divididos en dos ejes, para el fortalecimiento interno y para el fortalecimiento externo de la institución.

Si bien no podemos saber de manera precisa sobre el funcionamiento o el impacto que puedan tener estos programas y actividades hasta que sean implementados, creemos que es un aporte importante para el medio museístico boliviano en general y para el Museo Nacional de Arte en particular porque en la actualidad son temas que recién se están tratando de desarrollar en este medio.

Pensamos que la propuesta es pertinente y relevante por dos razones sustanciales, por un lado porque se ha podido corroborar que en el contexto boliviano aunque se están haciendo esfuerzos y hay actividades y programas ofertados por parte de los museos, no existe en la actualidad un trabajo formal en cuanto al tema de educación de museos y las pocas iniciativas que surgen son de carácter externo a las instituciones. Por otro lado, el hecho de que el museo, objeto de nuestro estudio, tenga proyectada una ampliación plantea también un escenario interesante para la reflexión institucional y puede dar lugar al ajuste de varios factores internos para poder potenciarse con nuevos desafíos.

Aunque sabemos que este tipo de cambios no son nada fáciles, más aún en un medio tan pequeño y limitado como el boliviano creemos que las transformaciones son posibles y que deben comenzar desde el interior de los museos. Además, estamos conscientes que es

un largo proceso y que hay muchos temas que se deben estudiar y mejorar dentro de este ámbito particular, por lo tanto, este es un primer aporte que podrá ser el puente que permita abrir nuevas posibilidades para que los museos de Bolivia entren en una nueva dinámica y lleguen a ser instituciones propositivas y dedicadas al público.

Finalmente podemos decir que es importante que se empiecen a tomar acciones concretas para generar mejoras permanentes dentro de los museos bolivianos, con este trabajo hemos tratado de dar un impulso a este tipo de iniciativas, por lo tanto, queda abierta la posibilidad y el compromiso de seguir contribuyendo en estos temas. Como un proyecto a futuro se tendrían que considerar estudios museológicos y museográficos que tomen en cuenta los factores que se han venido analizando a lo largo de esta investigación, para así poder renovar no sólo los discursos actuales sino también el trabajo de las instituciones siguiendo la perspectiva de cambio que se está viviendo actualmente en este país.

## Bibliografía

### Textos y artículos

Alderoqui, S. y Pedersoli C. (2011). *La educación en los museos. De los objetos a los visitantes*. Buenos Aires: Paidós.

Alonso, L. (1993). *Museología Introducción a la teoría y práctica del museo*. España: Istmo.

Alonso L. (2002). *Introducción a la Nueva Museología*, España: Alianza Editorial.

Alonso, L. (2006). *Museología y museografía* (3era ed.). España: Del Serbal.

Álvarez Domínguez, Pablo, “Espacios educativos y museos de pedagogía, enseñanza y educación”, *Cuestiones pedagógicas*, Universidad de Sevilla, 2008-2009, Nro. 19.

Asamblea Constituyente de Bolivia (2009). *Constitución Política del Estado*. Bolivia: Congreso Nacional.

Asociación Americana de Museos (2005). *Excellence in practice: Museum Education Principles and Standards*. Washington: AAM.

Castilla, Américo (Comp.) (2010). *El museo en escena. Política y cultura en América Latina*. Buenos Aires: Paidós.

Comité Internacional de Museos, *IV Encontro Regional da América Latina e Caribe-CECA/ICOM. Parcerías: Educação em Museus*, Brasil, 2005.

Cousillas, Ana M., *Guía sobre estudios de visitantes a museos*, Museo de Arte Popular José Hernández, 1997, en [www.museoherandez.buenosaires.gob.ar](http://www.museoherandez.buenosaires.gob.ar), (último acceso: 10/11/13).

De Montebello P. (Ed.) (2010). *El Museo: hoy y mañana*. Madrid: Museo Nacional del Prado-A. Machado Libros.

Fleming, David, “Museos y responsabilidad social. Gracias a su categoría de instituciones responsables socialmente, los museos pueden promover la inclusión y la armonía social”, *Las noticias del ICOM*, Comité Internacional de Museos, 2011, Nro. 1.

Freire, P. (2001). *Política y educación* (5ta ed.). México: siglo veintiuno editores.

Freire, P. (2006). *Cartas a quien pretende enseñar* (11era ed.). México: Siglo veintiuno editores.

Freire, P. (2006). *Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa* (11era ed.). México: Siglo veintiuno editores.

Gobierno Autónomo Municipal de La Paz (2013). *Guía de museos municipales*. Bolivia: GAMLP.

Helguera P. y Hoff M. (2011). *Pedagogía en el campo expandido*. Brasil: Fundación Bional del Mercosur.

Hernández F. (2006). *Planteamientos teóricos de la museología*. España: Trea.

Hooper-Greenhill E. (1998). *Los museos y sus visitantes*. España: Trea.

Instituto Politécnico Nacional. Secretaría Técnica (Ed.) (2002). *Metodología para el análisis FODA*. México: Instituto Politécnico Nacional.

Jaramillo Ferrer, Carolina, *Los museos como herramientas de transformación social del territorio. El caso del Museo de Antioquia. Medellín-Colombia, 2007*, en <http://www.uv.es/museos/MATERIAL/Jaramillo.pdf>, (último acceso: 12/11/13).

Lorente, Jesús Pedro (2006). Nuevas tendencias en teoría museológica: a vueltas con la museología crítica. *Museos.es*, 2, 24–33.

Maceira Ochoa, Luz, “Los museos: espacios para la educación de personas jóvenes y adultas”, *Decisio. Saberes para la acción en educación de adultos*, Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe, 2008, Nro. 20.

Mesa J. y Gisbert, T. (1991). *La pintura en los museos de Bolivia*. Bolivia: Los amigos del libro.

Morin E. (1994). *Introducción al pensamiento complejo*. Argentina: Gedisa S.A.

Museo de la Ciudad (2005). *Modelo Educativo para el Museo de la Ciudad de Quito y Yaku Parque-Museo*. Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.

Museo de la Ciudad (2011). *Documento base del área de Museología Educativa. Enfoques y políticas*. Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.

Museo de la Ciudad (2011). *Documento final Planeación Estratégica 2012-2015*. Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.

Museo de la Ciudad (2012). *Documento final Planeación Estratégica 2012-2015*. Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.

Museo de la Ciudad (2013). *Documento base. Educación y museos*. Ecuador: Fundación Museos de la Ciudad.

- Museo Nacional de Arte (Ed.). (2011). *Guía del Museo Nacional de Arte*. Bolivia: MNA.
- Museo Nacional de Arte (Ed.). (2006). *Reporte Gestión Julio 2002 Julio 2006*. Bolivia: MNA.
- Pastor I. (2011). *Pedagogía museística*. España: Ariel.
- Rickernmann R., Angulo F. y Soto C. (2012). *El museo como medio didáctico*. Colombia: Universidad de Antioquia.
- Rodrigo Montero, Javier, *Los museos como espacios de mediación: políticas culturales, estructuras y condiciones para la colaboración sostenible en contextos*, LABmediació del CA Tarragona, 2012, en <http://javierrodrigomontero.blogspot.mx/2012/06/los-museos-como-espacios-de-mediacion.html>, (último acceso: 14/11/13).
- Rubiales R. (2012). *Educación en museos*. Notas sobre aprendizaje, interpretación y sociedad del conocimiento. México: Rubiales.
- Santacana J. y Serrat N. (Coord.) (2007). *Museografía didáctica*. Barcelona: Ariel.
- Witker, R. (2001). *Los museos*. México: Tercer Milenio-Conaculta.
- Zavala, Lauro, “El paradigma emergente en educación y museos”, *Opción*, Universidad del Zulia, 2006, Nro. 50.
- Zubiaur F. (2004). *Curso de museología*. España: Trea.

## **Entrevistas**

### **México**

- Mtro. Daniel Lozano, Subdirector de Comunicación Educativa del Museo Nacional de Arte de México, 2 de agosto de 2013.
- Mtra. Indira Sánchez, Gerente de educación del Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey, 22 de julio de 2013.
- Lic. María del Rosario Rosas, Asistente para público adulto del Antiguo Colegio de San Ildefonso, México, 25 de julio de 2013.

## **Ecuador**

Adriana Aguirre, Responsable de reserva, Museo de la Ciudad de Quito, 11 de septiembre de 2013.

Adriana Coloma, Jefa de Museología Educativa, Centro de Arte Contemporáneo de Quito, 19 de septiembre de 2013.

Betty Salazar, Técnico de investigación, Museo de la Ciudad de Quito, 3 de octubre de 2013.

Carolina Navas, Jefa de Museología Educativa, Museo de la Ciudad de Quito, 5 y 10 de septiembre de 2013.

Christian Monsch, Diseñador del área de comunicación, Museo de la Ciudad de Quito, 19 de septiembre de 2013.

Cristina Medrano, Técnico educativo, Museo de la Ciudad de Quito, 18 de septiembre de 2013.

Eloy Salazar, Jefe de mediación, Museo de la Ciudad de Quito, 10 de septiembre de 2013.

Enrique Izquierdo, Técnico educativo, Museo de la Ciudad de Quito, 18 de septiembre de 2013.

Gabriel Analuisa, María Augusta Rodríguez y Yamileth Gómez, Mediadores, Museo de la Ciudad de Quito, 18 de septiembre de 2013.

Iván Duran, Museógrafo, Museo del Carmen Alto, 9 de septiembre de 2013.

Jorge Godoy, Comunicación, Museo de la Ciudad de Quito, 18 de septiembre de 2013.

Juan Ángel Jacome, Diseñador museográfico, Museo de la Ciudad de Quito, 19 de septiembre de 2013.

Karen Solorzano, Coordinadora del Centro de Arte Contemporáneo de Quito, 19 de septiembre de 2013.

Miguel Lamchimba, Museógrafo restaurador, Museo de la Ciudad de Quito. 11 de septiembre de 2013.

Nadya Buitrón, Jefa de Museografía, Museo de la Ciudad de Quito, 18 de septiembre de 2013.

Oswaldo Morejón, Director del Museo Nacional Quito del Ministerio de Cultura y Patrimonio, 24 de septiembre de 2013.

Paulina Vega, Mediación comunitaria, Museo de la Ciudad de Quito, 9 de septiembre de 2013.

Samuel Fierro, Mediador Comunitario, Centro de Arte Contemporáneo de Quito, 19 de septiembre de 2013.

## **Bolivia**

Edgar Arandía, Director del Museo Nacional de Arte de Bolivia, 27 de diciembre de 2012.

Daniela Guzmán, ex Jefa de Museo y ex Directora interina del Museo Nacional de Arte de Bolivia, 11 de enero de 2013.

Daniela Ríos y Danidza Hernann, Guías, Museo Nacional de Arte de Bolivia, 4 y 10 de enero de 2013.

Fátima Olivarez, Curadora, Museo Nacional de Arte de Bolivia, 10 de enero de 2013.

José Bedoya, Curador, Museo Nacional de Arte de Bolivia, 9 de enero de 2013.

Laura Salazar, Pedagoga, Museo Nacional de Etnografía y Folklore, 3 de enero de 2013.

María Leonor Cuevas, Jefa de Unidad de Museos Municipales, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 24 de julio de 2013.

Óscar Mattos, Relaciones Públicas y Extensión Cultural, Museo Nacional de Arte de Bolivia, 26 de diciembre de 2012.

Sergio Ríos, Jefe del Espacio Interactivo Memoria y Futuro “Pipiripi”, Gobierno Autónomo Municipal de La Paz, 4 de enero de 2013.

## **Páginas web**

<http://www.mna.org.bo/>

<http://www.museociudadquito.gob.ec/index.php>

<http://www.marco.org.mx/index.pl?i=235>

<http://www.sanildefonso.org.mx/>

<http://www.edcom.org/Files/Admin/EdComBookletFinalApril805.pdf>

<http://www.ciudadmexico.com.mx/images/zones/centro/munal2.htm>

<http://www.mexicoescultura.com/actividad/32934#.UyYtLuN5NIZ>

<http://eclecticmex.wordpress.com/2013/07/09/recomendacion-verano-en-la-aldea-de-artes-y-oficios/>

[http://bioparque monterrey.mx/inicio\\_mision.html](http://bioparque monterrey.mx/inicio_mision.html)

<http://www.quito-colonial.com/museum-Museo de la Ciudad.html>

[http://www.elcomercio.com/entretenimiento/mundo-esconde-dentro-Casa-Cultura\\_0\\_500950025.html](http://www.elcomercio.com/entretenimiento/mundo-esconde-dentro-Casa-Cultura_0_500950025.html)

<http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=260699&page=18>

<http://www.goethe.de/ins/pe/lim/prj/mus/ueb/esindex.htm>

<http://www.goethe.de/ins/pe/lim/prj/mus/bpr/esindex.htm>

<http://archivocaminante.blogspot.mx/2011/04/principio-potosi-musef-2-vistas-views.html>

<http://www.bolivia.com/entretenimiento/noticias/sdi/68430/el-museo-pipiripi-celebrara-el-wayra-phaxsi-la-fiesta-del-viento>

[http://www.la-razon.com/la\\_revista/Pipipipi-muestra-interactiva-galaxias-andino\\_0\\_1922807792.html](http://www.la-razon.com/la_revista/Pipipipi-muestra-interactiva-galaxias-andino_0_1922807792.html)

<http://www.espacoturismo.com/pontos-turisticos-2/turismo-em-la-paz-2>

<http://unbolivable.tumblr.com/post/15848087727/calle-jaen-la-paz-bolivia>