

LA GESTIÓN PARTICIPATIVA EN LAS INSTITUCIONES CULTURALES

Magdalena Castejón Ibáñez

*Departamento de Didáctica de la Expresión Plástica, Facultad de Educación,
Universidad de Murcia, España,
mmagdalena.castejon@um.es*

Resumen

El cambio de paradigma que se deja entrever en el sector de las instituciones culturales está obligando a reflexionar a todos los profesionales e implicados en el proceso. Desde el campo de la museología, esta transformación comienza a gestarse en los años sesenta con la Nueva Museología, pero no es hasta principios del Siglo XXI cuando realmente se plantea un cambio necesario en el modo de relacionar el patrimonio cultural y las prácticas artísticas, con las instituciones donde se albergan y a su vez con los ciudadanos. En este artículo se exponen los resultados obtenidos en la investigación realizada dentro del Programa de Doctorado en Educación de la Universidad de Murcia, donde se ha tratado de definir una metodología de actuación para vincular arte, institución y ciudadanía a través de procesos participativos. Para ello se ha contado con la colaboración del Museo de Bellas Artes de Murcia, la red de agentes socioculturales del territorio cercano a la institución, así como los propios ciudadanos.

Palabras clave: ciudadanía; gestión; museos; participación; territorio

Abstract

The paradigm change that can be seen in the sector of cultural institutions is forcing all professionals involved in the process to reflect. From the field of museology, this transformation begins to take shape in the sixties with the New Museology, but it is not until the beginning of the 21st century when a necessary change in the way of relating cultural heritage and artistic practices is really considered, with the institutions where they stay and in turn with the citizens. This article presents the results obtained in the research carried out within the Doctoral Program in Education of the University of Murcia, where an attempt has been made to define an action methodology to link art, institution and citizenship through participatory processes. For this, the collaboration of the Museum of Fine Arts of Murcia, the network of socio-cultural agents of the territory near the institution as well as the citizens themselves have been counted.

Keywords: citizenship; management; museums; participation; territory

Introducción

La gestión de instituciones culturales está siendo cuestionada y revisada en los últimos tiempos debido a varios factores tales como, los nuevos modos de acceder al conocimiento, los alternativos formatos y canales de comunicación o el desarrollo de tendencias sociales que reivindican la posición del ciudadano en los procesos culturales.

Los roles que ocupan los distintos actores sociales se van diluyendo progresivamente en busca de nuevos sistemas que abarquen miradas multidisciplinares y participativas. En este sentido, se puede observar como ciertos órganos gestores están evolucionando hacia estrategias necesariamente más horizontales, esto es, apostando por un trabajo colaborativo entre los diversos perfiles que suele contener una institución. El modelo vertical y jerarquizado establecido hasta el momento, ha promovido prácticas alejadas de una visión inclusiva que no se adapta a las nuevas inquietudes sociales, lo que ha ocasionado que trabajadores de museos y otras instituciones culturales, (especialmente los profesionales de educación y difusión), reivindiquen su posición dentro del sistema cultural. La educación en instituciones culturales tuvo su auge en los años ochenta, y actualmente es una de las funciones más importantes de cualquier espacio cultural, sin embargo, son muchas las ocasiones (Hernando, 2013, Albin, 2016, Zafra, 2017) en las que se ha podido escuchar el reclamo de estos profesionales, solicitando una mayor estabilidad en sus puestos y un justo reconocimiento de la labor que ejecutan a diario.

Tanto institución como sociedad, manifiestan el anhelo de un cambio de sistema en el que la educación y la función social sean los protagonistas, fomentando para ello un cambio de perspectivas en los cometidos asignados de forma tradicional al entramado cultural. Esto es, empoderando a perfiles que hasta el momento no han tenido voz suficiente en los procesos culturales, como son los educadores, los propios ciudadanos y los artistas (Fanjus, 2017). Pero esta evolución hacia un nuevo paradigma debe ir acompañada de un cambio de comportamiento con el público al que van dirigidas las propuestas artísticas, por tanto, conlleva que las instituciones modifiquen la relación que hasta el momento han tenido con la ciudadanía para que esta sienta la capacidad de involucrarse de modo más estrecho con los espacios culturales. Es decir, apostar por una institución que permita a la comunidad participar en la concepción de la actividad cultural provocando la unión con su propio patrimonio (Delage, 2012).

El estudio que se plantea en este texto, atiende a la observación de una realidad cambiante, en pro de la búsqueda de nuevos modelos de gestión. Es por ello que el interés de esta investigación se justifica ante la necesidad de desarrollar nuevas metodologías que permitan la participación y por consiguiente, la inclusión de la sociedad (desde sus diversos roles) en las instituciones culturales actuales. El estudio se enmarca dentro de la denominada Sociomuseología, cuyo objetivo es transformar la gestión tradicional de las instituciones hacia estrategias que fomenten el desarrollo social de la ciudadanía a partir de la implicación de la misma en los procesos culturales.

Marco teórico

El ecomuseo, acuñado por los grandes museólogos Henry Rivière y Hugues de Varine, y a su vez

la denominada Nueva Museología, movimientos surgidos a partir de los años sesenta del siglo XX, se consideran la base del cambio hacia la perspectiva social que las instituciones culturales deben asumir.

En las últimas décadas las instituciones culturales han ido evolucionado progresivamente con el claro objetivo de abrirse a todos los públicos, pero muchos de estos espacios han llevado a cabo medidas que han propiciado únicamente un aumento de las cifras de visitantes. Esta intensificación de asistentes a las instituciones culturales no se ha visto acompañada de una reflexión cualitativa del efecto de las actuaciones sobre los públicos partícipes en las mismas. Del mismo modo, son muy poco habituales los análisis de públicos potenciales o no público, lo que genera que estas instituciones no se abran a nuevos sectores de la ciudadanía que hasta el momento no se han sentido identificados con las propuestas artísticas de las diferentes instituciones culturales.

Entre finales del siglo XX y principios del siglo XXI, tanto museos como demás espacios socioculturales han ido derivando hacia iniciativas en las que lo cultural se convertía en objeto de consumo, dejando en un segundo plano lo educativo o comunitario (Pose, 2006). Tal y como indica Fernández Dos Reis (2015), si las instituciones culturales son entendidas como espacios para el consumo es la conclusión a la falta de entender tales contextos como lugares para la intervención sociocultural.

El acceso masivo a la cultura se ha manifestado de forma acusada en los museos de arte, especialmente de temática moderna y contemporánea. Según Lorente (2009) las instituciones de esta tipología fueron relegadas a un segundo plano en el ámbito de la Nueva Museología por ser considerados de una marcada naturaleza elitista. Esto es, las instituciones de arte se han convertido en los espacios culturales más reconocidos y aclamados debido a la supuesta apertura hacia el gran público a través de la llamada de atención que suponen las grandes muestras expositivas. Estos eventos suelen generar grandes colas de visitantes, lo que es traducido por las propias instituciones en un éxito claro de sus estrategias en pro de convertir estos espacios en accesibles y abiertos a todo el mundo. Sin embargo, ¿qué tipo de experiencia se lleva a cabo en estos centros? El éxito o fracaso de estos espacios ha residido por lo general en contabilizaciones numéricas de los visitantes, y por tanto en la generación de mayores ingresos, sin atender a las necesidades previas o las satisfacciones posteriores de sus usuarios. Este modelo de gestión ha conllevado que sean las leyes del mercado las que rijan los nuevos valores culturales (Zafra, 2018), potenciando el consumo derivado del capitalismo.

De forma paralela a esta línea de actuación, y como alternativa al concepto de “megamuseo” (Mayrand, 2012), surge la museología comunitaria, especialmente en Latinoamérica. El rasgo principal que caracteriza a esta línea museológica es la capacidad de concebir y organizar la propia institución a partir de la intervención de los ciudadanos mediante decisiones participativas en las que se expresan visiones plurales, fortaleciéndose así la pertenencia a la comunidad y el interés por hacer crecer la identidad del lugar (Camarena y Morales, 2012).

Junto a esta tendencia, aparecen de forma más reciente, otras denominaciones que tratan de potenciar la función social de las instituciones culturales, siendo la más relevante la denominada So-

ciomuseología, término establecido a partir de la publicación del primer número de los *Cadernos de Sociomuseología* (1993), de mano de Fernando Santos Neves, (Stoffel, 2012). A partir de este momento, surgen progresivamente nuevas experiencias centradas en la participación ciudadana, encontrando iniciativas como la llevada a cabo en el Centro Cultural de Montehermoso (Vitoria-Gasteiz), con el taller de arte vinculado al proyecto expositivo *Babesik gabe | Sin refugio*, desarrollado por el colectivo REDIL (arte político) dentro del programa *Arte y Derechos Humanos*, con la colaboración de ONGs y agentes culturales de la ciudad. El objetivo del taller es “la intervención conceptual y práctica de los participantes en tres de las piezas colaborativas propuestas para la exposición” (Babesikgabe, 2016). En el proceso participan tanto los artistas del colectivo, como todo ciudadano interesado en la cocreación de una obra de arte. De este modo, se permite a la sociedad involucrarse en la estrategia de diseño y configuración de una exposición artística, proceso que habitualmente suele estar vetado y limitado a los principales implicados como son el comisario y/o gestor de la institución.

Otro caso similar, ocurre en el Museo Histórico Evocativo de la ciudad de Concepción en Uruguay: los alumnos de un taller de cerámica participan en el diseño de la exposición que mostrará sus propias obras dentro del museo. De esta forma se genera un sentido de pertenencia al espacio (Martínez, 2018), permitiendo que los ciudadanos sean partícipes de la transmisión de conocimiento y la difusión de la cultura que ellos mismos han generado.

El cambio de rumbo hacia lo social, comienza a ser visible como se ha visto, gracias a la labor de grandes profesionales comprometidos con este objetivo que se unen a los recientes movimientos sociales que han despertado la conciencia ciudadana, logrando progresivamente su empoderamiento. Esto ha dado como resultado que hayamos ido pasando de los “museos-estrella” a los “laboratorios del procomún” (Álvarez, 2016), donde los individuos tienen voz y capacidad de actuación en las decisiones que incumben al desarrollo de su propia cultura. Las instituciones culturales son en teoría espacios accesibles, por lo que los proyectos y actividades concretas llevadas a cabo deben plantearse bajo unos criterios coherentes que tengan en cuenta los diversos públicos a los pueden atender, asumiendo la responsabilidad social como el principal objetivo a cumplir.

Y es precisamente en este contexto de cambio y de evolución necesaria hacia un nuevo modelo de gestión cultural, donde se plantea la investigación que se presenta en este texto. Este estudio se concibe como un modo de analizar el potencial de las instituciones museísticas como centros para el desarrollo social, educativo y cultural del contexto que les rodea. Para ello, seleccionamos como caso concreto de análisis el Museo de Bellas Artes de Murcia (MUBAM) y a su vez, el entorno sociocultural próximo al centro, esto es, los seis barrios limítrofes con el mismo: La Paz, Vistabella, La Fama, San Juan, Santa Eulalia y San Lorenzo. El objetivo del trabajo será plantear una serie de estrategias para vincular la institución cultural a su territorio cercano a partir de una metodología basada en la participación de todos los roles que intervienen en los procesos culturales, esto es, los distintos perfiles que actúan en una institución cultural, así como los agentes socioculturales y el resto de ciudadanos de dicho entorno

Metodología

La metodología seguida en este estudio, que dará como conclusiones una serie de propuestas para estrechar la relación entre museo y territorio, y así convertir a la institución tradicional en un espacio social e integrador, se ha dividido en varias fases en las que se han empleado distintas técnicas de recogida de información tanto cuantitativas como cualitativas, dando como resultado una metodología de tipo mixto.

Participantes

Los participantes en este estudio han sido, por una parte, el Museo de Bellas Artes de Murcia y los tres técnicos trabajadores del mismo y, por otro lado, los seis barrios colindantes a la institución y en concreto, los técnicos socioculturales de las entidades del entorno, así como los usuarios de éstas. Se seleccionan y delimitan estos participantes tras un estudio previo del contexto, a lo que se suman cuestiones de temporalización y limitación de recursos para llevarlo a cabo. Así, se observan tanto las características del museo (tipo de gestión y organización, recursos humanos y funciones, programas educativos y sociales, etc), como el perfil del entorno social donde se ubica el centro (datos sociodemográficos, actividad sociocultural, recursos, problemáticas sociales, etc).

El MUBAM (Fig. 1) es una institución de gestión regional, que contiene una colección procedente de numerosos artistas murcianos de los siglos XV al XX, aunque suelen realizar a menudo exposiciones temporales de artistas contemporáneos, ya sean locales o incluso internacionales. Cuenta con dos edificios unidos por un espacio abierto, y entre sus actividades más destacadas están los talleres para escolares, los conciertos de música clásica o las charlas divulgativas.

Figura 1. Museo de Bellas Artes de Murcia (MUBAM)



Fuente: <https://www.murciaturistica.es/es/museo/museo-de-bellas-artes-de-murcia-46/>

Los seis barrios que rodean al museo cuentan con ciertas características que los diferencian a pesar de su cercanía. Así, encontramos el barrio de San Lorenzo que alberga una de las sedes de la Universidad de Murcia y que destacan por su movimiento juvenil, el barrio de Santa Eulalia, que contiene el Centro de Visitantes de la Muralla, donde se pueden encontrar parte de los restos de la ciudad antigua,

o lo barrios de La Fama y La Paz, en los que existen reseñables problemáticas sociales derivadas de conflictos como la drogadicción, la pobreza o la delincuencia.

Diseño de investigación y procedimiento

El estudio previo del contexto permite concretar y decidir, tanto los instrumentos de recogida de datos posteriores a emplear, como las variables que se precisan evaluar para llegar a tener un conocimiento conciso de la realidad abordada. De este modo, se determina que la metodología seguida para la recogida de datos se divida en dos fases distintas en las que se empleen tres instrumentos diferentes que logren aportar una perspectiva amplia de la situación estudiada.

En una primera etapa se combinan tanto el cuestionario como la entrevista semiestructurada. Por un lado, se diseña un cuestionario que se entrega a los usuarios de centros socioculturales, asociaciones, colectivos o fundaciones de los seis barrios del contexto cercano al museo. Así, se obtienen datos referentes al perfil de usuario de estos espacios, considerados como muestra representativa de la comunidad y por tanto, público potencial del museo. Se conocen de esta forma, sus características demográficas, sus aficiones, la percepción que tienen con respecto a las problemáticas sociales de sus barrios, y su relación con los museos de la ciudad de Murcia en general y con el MUBAM en particular.

Por otra parte, y de forma paralela a la administración de cuestionarios, se realizan 19 entrevistas a los técnicos responsables de los centros y asociaciones, así como 3 entrevistas a los técnicos especialistas del MUBAM. Los resultados conseguidos por parte de los dos sectores (entorno y museo), facilitan la observación de las diferentes perspectivas de éstos con respecto al concepto de museo social.

Una vez estudiados estos datos, la investigación pasa a una segunda etapa en la que, por medio de un grupo de discusión como instrumento de recogida de datos, se cita a una selección de los participantes en la etapa precedente (escogidos por su mayor implicación en el proceso de investigación) para discutir sobre los diferentes resultados que se han obtenido en la dicha fase. El objetivo de dicho encuentro será poder establecer los puntos clave a desarrollar en una estrategia para optimizar la relación establecida entre museo y territorio. Tras la obtención de las pautas clave, se propone finalizar el estudio con la propuesta metodológica planteada como objetivo general de esta investigación.

Resultados

A continuación se exponen los resultados de las distintas fases en la que ha consistido este estudio, comenzando por los obtenidos en el análisis estadístico de los cuestionarios siguiendo por los datos recogidos en las 22 entrevistas semiestructuradas efectuadas, y culminando con la información recabada en el grupo de discusión celebrado en la segunda etapa de la investigación. Para el análisis de datos cuantitativos procedentes de los cuestionarios se recurre al programa estadístico SPSS, la información de entrevistas y grupo de discusión se estudiará de forma cualitativa con el uso de categorías y para la triangulación final se empleará un DAFO.

Cuestionarios a usuarios de los espacios socioculturales del entorno del museo

En esta etapa de la investigación se recoge una muestra de 426 cuestionarios procedentes de usuarios de los diferentes centros culturales, centros sociales, asociaciones y demás organismos participantes¹. Los resultados permiten observar, por un lado, el tipo de perfil predominante en estos espacios, siendo en este caso el de una mujer (63,8% de la muestra), con nacionalidad española (93,2%), residente en la ciudad de Murcia (88,73%), y dentro de los barrios cercanos al MUBAM (66,0%), con una edad de media de 48,66 años, pero con un gran porcentaje de personas mayores de 65 años (33,8%), con un nivel formativo de Bachiller o FP Medio (21,1%) y mayormente jubilada (43%).

Comparando estos datos con otros estudios realizados se encuentran ciertos aspectos a destacar. En primer lugar, la baja representación de los usuarios jóvenes, menores de 25 años en los centros estudiados (5,4% de la muestra), coincide con la poca presencia de este colectivo en museos, como demuestran estudios de público como el realizado en el Museo Lázaro Galdiano de Madrid (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2014) en el que este colectivo representaba tan solo un 7,5% del total de público asistente. Sin embargo, se encuentra una gran diferencia en relación al porcentaje de personas mayores: mientras que en los centros colaboradores de nuestra investigación existe una presencia de un 33,8% de este colectivo, en estudios de público de museos como el de Tiburcio (2015), esa franja de edad queda representada en un 17,9% del total, de lo que se deduce que la presencia de mayores en los espacios socioculturales es mucho más alta.

Por otra parte se determina que la asiduidad con la que se visita o se participa en los centros y organismos socioculturales es muy frecuente, llegando a un 83,1% los usuarios que asisten de forma semanal. En cambio, las visitas al museo suele ser mucho más reducidas, situándose en un 79% (Ibíd.) los ciudadanos que visitan los museos de la Región de Murcia por primera vez, o un 67,4% en el caso del Museo Nacional Reina Sofía de Madrid (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2013).

Cuando el estudio se centra en la relación concreta entre entorno y museo, surgen datos importantes como la escasa participación de los usuarios de centros socioculturales y asociaciones en el MU-

¹ Los centros y asociaciones colaboradores finalmente en el estudio, han sido los siguientes:

Centro Social de Mayores de La Paz, Centro de la Mujer de La Paz, Centro Cultural de la Paz, Centro de Mayores de La Fama, Centro de la Mujer de La Fama, Centro de Mayores de Vistabella, Centro de la Mujer de Vistabella, Centro de Mayores de San Juan-Santa- Eulalia- San Lorenzo, Centro de la Mujer de Santa Eulalia- San Juan, Asociación L' Ajuntaera (asociación para el habla, la difusión y el desarrollo de la lengua murciana), Asociación cultural Recreativa de Vistabella (asociación para la difusión cultural del barrio), Asociación de Vecinos de Vistabella (asociación de vecinos del barrio de Vistabella, con una proyección social y cultural), Asociación Cultura Popular de la Paz, (asociación para la difusión de la cultura popular), Fundación RAIS (entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es luchar contra la exclusión social y dar respuesta a las necesidades de las personas más desfavorecidas, especialmente de las personas sin hogar.), Asociación Neri (en un inicio asociación para inmigrantes, en la actualidad se destina a atender y a auxiliar a todo tipo de personas necesitadas), Colectivo No te privas (Colectivo de Lesbianas, Gays, Transexuales y Bisexuales de la Región de Murcia, Proyecto Hombre (organización sin ánimo de lucro que trabaja para ayudar a las personas en dificultad o en desventaja social), FEA FES (Federación murciana de asociaciones de familiares y personas con enfermedad mental).

BAM, ya que tan solo un 16,7% ha asistido a alguna actividad en el museo. Esta información, puede comprenderse en parte por otro de los aspectos señalados por la encuesta analizada: un 82,3% de los usuarios afirma no obtener información sobre las programaciones de los museos locales por parte de los centros a los que asisten lo que confirma la desconexión existente entre institución museística y el resto de agentes socioculturales.

En relación a los hábitos socioculturales de los participantes, la afición de visita a museos y exposiciones se sitúa por debajo de la media española ya que según la Encuesta de Hábitos y prácticas culturales de 2015, esta cifra alcanza un 39,4% (Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, 2015), mientras que los datos obtenidos en la investigación reflejan un 33,1%.

De estos resultados se puede concluir que los ciudadanos no se sienten conectados con los museos que tienen en su entorno y no consideran a la institución como un lugar asiduo donde poder encontrarse, reunirse y participar de actividades socioculturales. No obstante, los ciudadanos son conscientes de que es necesario un cambio de actitud por parte de las instituciones museísticas, ya que un 46,1% consideran que la principal función de los museos debe el desarrollo social y cultural, por encima de otros valores como la formación o el ocio, pero a su vez más de un 72% opina que estos espacios no son conscientes ni canalizan oportunamente las necesidades socioculturales del entorno.

Entrevistas a agentes socioculturales y trabajadores del museo

De forma simultánea a la recogida de cuestionarios, se llevan a cabo progresivamente las entrevistas tanto a los especialistas del MUBAM como a los agentes responsables de los centros, asociaciones y demás organismos colaboradores. En total se obtienen 22 entrevistas de las cuales, recordamos, 19 pertenecen al entorno y 3 a los profesionales del museo. Con el fin de obtener una visión completa de la realidad abordada a través de las diferentes cuestiones respondidas por los participantes, se realiza primero un análisis de contenido de cada entrevista y posteriormente se comparan los resultados obtenidos por un lado por los agentes socioculturales, y por otra parte, por los trabajadores de la institución museística, resultando las siguientes observaciones.

El tipo de actividades realizadas en el museo son mayoritariamente enfocadas a las actividades de difusión del patrimonio, siendo las actividades escolares una de las líneas de actuación más desarrolladas. El entorno en cambio, diversifica más su oferta, existiendo tanto actividades culturales (predominantes), como sociales y terapéuticas e incluso destinadas al fortalecimiento de la salud. La pluralidad de actuaciones se justifica por los diferentes tipos de espacios analizados. No obstante, al cuestionar a los entrevistados sobre la forma en la que estas actividades son diseñadas o programadas, existe una clara diferencia entre museo y entorno: los espacios socioculturales tienen muy en cuenta la opinión de sus usuarios en el momento de planear futuras acciones. La institución museística en cambio, aunque abierta a sugerencias externas, diseña sus programaciones desde el órgano gestor, limitando incluso la intervención del personal educativo sólo en el momento del diseño de los talleres escolares

(como asesoras, no responsables del diseño).

Los públicos a los que van destinadas las acciones programadas del museo se dividen principalmente entre un público general interesado en la cultura y el colectivo de escolares. En el entorno, la oferta se segrega más, teniendo actividades para personas mayores, personas en riesgo de exclusión, niños, inmigrantes y también actividades enfocadas a un público general. No obstante, el museo es consciente de las limitaciones de público asistente, afirmando que existen colectivos no representados en sus actuaciones como es el caso de los jóvenes.

A ambos sectores se les cuestiona sobre las funciones u objetivos que pretenden cumplir a través de las propuestas que generan sus respectivos espacios, encontrando de nuevo, diferencias notables. El museo pretende conseguir una mayor visibilización de las instituciones museísticas a través de la difusión del patrimonio y la acción educativa. El entorno opta por objetivos más diversificados, entre los que predominan la integración sociocultural, la mejora de la calidad de vida, el fomento de la convivencia o la educación no formal.

En el momento en el que se plantean que líneas de acción les gustaría implementar en un futuro próximo, el museo insiste en crear actividades enfocadas a los jóvenes y adolescentes así como concebir talleres didácticos no solo para escolares, sino para el público adulto. El entorno apuesta por actuaciones con objetivo social e incluso terapéutico debido a las necesidades y problemáticas existentes en diversos colectivos del contexto. Sin embargo, las limitaciones que acusan tanto al entorno como al museo, hacen que estas expectativas se queden en un segundo plano, ya que tanto los aspectos económicos como la falta de personal son determinantes en el momento de plantear nuevos proyectos.

En cuanto al tipo de comunicación que el museo emplea para comunicarse con el entorno, esta se limita al correo electrónico enviado a la base de datos conformada por datos institucionales y usuarios que lo han solicitado expresamente, junto con la web y la redes sociales de muy reciente creación (2017). Esto puede justificar la escasa relación con los organismos que rodean a la institución, aspecto que no ocurre entre la propia red de centros y espacios participantes, ya que existe una cooperación asidua entre los participantes en el estudio. De hecho la mayoría de entrevistados procedentes de estos espacios, afirma no tener relación con el MUBAM ni haber realizado actividades con sus usuarios en dicha institución. El museo por su parte, hasta el momento no se ha planteado una estrategia concreta para comunicarse con el entorno cercano manifestando que al tratarse de una entidad de gestión regional, las estrategias giran en torno a esa perspectiva. No obstante, tanto museo como entorno, plantean la necesidad de mejorar el actual sistema de comunicación entre entidades, ya que esto fomentaría las actuaciones colaborativas con intereses comunes.

Para finalizar con las entrevistas, se solicita a los participantes que esbozen algunas ideas sobre cómo podría mejorarse la relación entre museo y entorno, a lo que la institución museística responde que necesitaría más personal y formación específica para el mismo con el fin de poder enfrentarse a las situaciones particulares que requieren ciertos colectivos. Por su parte, los participantes del entorno

reclaman entre otras ideas, una propuesta de actividades más diversa enfocadas a colectivos como los jóvenes, las personas mayores o los ciudadanos en riesgo de exclusión. Por otro lado, también plantean que se establezcan canales de colaboración entre entidades, que se potencien las oportunidades para los jóvenes artistas y que se generen acciones que promuevan la asiduidad al museo. Los objetivos de esta mejora en la vinculación entre museo y territorio, sería según los propios entrevistados, la integración de la ciudadanía, la concepción de un museo más accesible o la valoración de la institución museística como un recurso educativo y cultural complementario a la oferta de los diferentes espacios del entorno.

Grupo de discusión

La última parte de la recogida de datos se lleva a cabo a partir de un encuentro organizado en formato grupo de discusión, en el que participan una selección de ciudadanos, técnicos del museo y agentes del entorno que se habían involucrado en la fase anterior. Las cuestiones planteadas a debate surgen como conclusión al análisis de datos procedente de los cuestionarios y las entrevistas, lo que favorece la discusión de ideas entre los distintos participantes. El objetivo es poder llegar a plantear entre todos una serie de líneas de actuación que sirvan de base para elaborar una metodología de trabajo, culminando así la investigación.

De las distintas intervenciones de los participantes en el debate se obtienen importantes propuestas tales como, la necesidad de crear nuevas formas de comunicación entre ambos contextos adaptadas tanto a los nuevos medios tecnológicos (internet, redes sociales) como a los modelos tradicionales, ya que especialmente el sector de las personas mayores, (muy relevante en el contexto), precisa de un canal de información más cercano y personal. También se plantea la posibilidad de diseñar actividades de forma coordinada entre el museo y las asociaciones y centros de los barrios próximos, supliendo así la falta de recursos de unos y otros por medio de acciones cooperativas. Por otra parte surge la posibilidad de difundir el museo más allá de sus muros, creando charlas o actividades a realizar en el resto de entidades del entorno para darlo a conocer.

Tanto museo como ciudadanía están de acuerdo en que la institución debe progresivamente alejarse del concepto de espacio inaccesible y tradicional, para convertirse en un lugar para el encuentro de la pluralidad, de un modo atractivo e inspirador. El desarrollo de la comunidad debe convertirse en el eje que centre las actuaciones del museo, pero para ello es necesario superar las limitaciones mencionadas, para lo que tanto institución, como entorno deben trabajar colaborativamente.

Junto con las propuestas surgidas a lo largo del encuentro, uno de los aspectos más positivos fue el formato en sí, ya que la mayoría de los asistentes manifestaron lo importante de poder compartir las impresiones con todos los implicados en la problemática. Surge por tanto una predisposición a la repetición periódica de estos encuentros, con el fin de encontrar progresivamente puntos en los que trabajar de forma conjunta por el bien de la ciudadanía.

Discusión

Tras finalizar el análisis de datos del grupo de debate, y uniendo esta información a la recogida anteriormente, se procede a realizar una síntesis de todas las conclusiones obtenidas con la ayuda de la herramienta DAFO. En este análisis se observan tanto las debilidades como amenazas que afectan al Museo de Bellas Artes de Murcia en referencia a ser considerado como un espacio social colaborativo con su entorno próximo. De igual modo, se exponen las fortalezas y oportunidades que la institución ofrece con respecto a adaptar sus actuaciones hacia acciones cooperativas con el contexto.

A partir de este análisis se plantearán posteriormente las pautas para establecer una metodología adaptada a un medio concreto que tendrá como objetivo optimizar la vinculación del MUBAM a su territorio, favoreciendo el desarrollo sociocultural del entorno. Exponemos a continuación algunas de las conclusiones obtenidas en relación a los giros que deben acontecer con respecto a la redefinición de cada uno de los roles que intervienen en los procesos culturales constituyentes.

El papel de la institución

En el caso de esta investigación, se detecta la necesidad por parte del museo de un cambio en el modo de actuación hasta entonces establecido. Este factor es fundamental para comenzar a elaborar un proyecto de evolución hacia una institución que tenga prioridades más relevantes que cuantificar el número de visitas anuales. Esta responsabilidad debe ser la base sobre la que se muevan las acciones encaminadas a convertir el museo en un espacio social, que vaya más allá de crear actividades multitudinarias. Los trabajadores del museo serán los encargados de trasladar a los organismos administrativos las inquietudes sociales y la necesidad de apostar por nuevos formatos y actuaciones que permitan una ciudadanía involucrada.

Se debe hacer un esfuerzo por perder el miedo a que los ciudadanos sean partícipes de la acción cultural, los museos deben convertirse en mediadores, en facilitadores que diseñen el espacio y las herramientas para que el conocimiento y la activación social surja. Tal y como indica Martínez (2018), entre museo y comunidad debe concebirse un ciclo en el que se integren todas las partes, percibiendo así las necesidades reales de un entorno concreto. Estas necesidades se interpretarán elaborando los productos culturales que serán procesados por los ciudadanos, detectando a partir de sus respuestas otra serie de inquietudes, que harán reiniciar de nuevo el ciclo.

Estos procesos aparecerán si existe de antemano un trabajo horizontal en el que los profesionales de la educación se puedan involucrar en la gestión de las programaciones diseñadas, ya que la función social a conseguir estará directamente vinculada a acciones configuradas bajo aspectos como la mediación cultural, la sociología o la pedagogía. De igual forma, para suplir en determinados casos (colectivos con necesidades o condiciones específicas) la falta de preparación específica, la solución óptima que se propone es la colaboración. De hecho, la falta de recursos mencionada tanto por museo como por entorno, podría mitigarse si se comparten los recursos ante la propuesta de una actividad

concreta a realizar entre el museo y el centro u organismo concreto.

Para que este sistema se convierta en un modo de hacer, en una estrategia que dé como resultado proyectos cooperativos entre institución museo y las diversas entidades de interés es preciso que el sistema de comunicación mejore. Como se indicaba, la aparición en redes sociales ha sido muy reciente, por lo que resulta un aspecto a potenciar con el objetivo de favorecer que ciertos colectivos, especialmente los jóvenes, se sientan atraídos por conocer la institución. Junto con la presencia en internet, sería recomendable crear una línea concreta de acción para con el entorno con el fin de conocerlos mejor, haciéndoles llegar así, la información de todas las actividades e invitándolos a plantear propuestas a desarrollar en el museo.

Todas estas acciones, irán encaminadas a alejar el concepto de museo tradicional, que corre el riesgo de morir si no logra la reinención y adaptación a las necesidades socioculturales. En la actualidad el conocimiento no puede difundirse a partir de un patrimonio concebido a partir de metarrelatos que impongan determinados valores, por lo que los museos deben convertirse en espacios para el debate, para la reflexión y para la generación de múltiples patrimonios.

El papel del artista

El arte debe trasladarse a los espacios cotidianos, ya que la cultura es un deber y un derecho para el ciudadano (Cejudo, 2018), de tal forma que los productores de arte tienen que asumir su responsabilidad social e involucrarse en el proceso de transmisión de los valores aportados con las obras de arte. De hecho, sería recomendable repensar la figura del artista no solo como un creador, sino como un gestor, un educador o un mediador (Desjardins, 2012) que tome partido en la óptima difusión de sus creaciones. No supondría eliminar otros perfiles profesionales para ser sustituidos por un polifacético artista, sino permitir a esta figura tomar parte en la elaboración de su propio discurso. El artista deberá dejar a un lado el individualismo y soledad que en ocasiones le define y que lo aleja de la responsabilidad social que debe acometer, para reclamar su posición como generador de pensamiento crítico.

Algunas de las voces partícipes de este estudio reclaman en relación a los artistas, ser más escuchados por parte de las instituciones especialmente en lo referente a los jóvenes creadores que no suelen tener el amparo de los grandes espacios expositivos. Generar nuevos formatos expositivos experimentales, en los que los propios productores compartan espacio con los ciudadanos puede convertir al museo en un espacio mucho más dinámico que favorezca la creación de nuevos modos de entender y crear cultura.

Vinculado a esta inquietud, surge hace unos años el denominado comisariado educativo, asociado al concepto de *Turning* definido por Rogoff (2008). Se podría decir, que la base de este giro aparece en Documenta 12 celebrada en Kassel en 2007, desde donde un sector del sistema que gestiona tal evento, se replantea la necesidad de abordar los proyectos artísticos que allí acontecieron con una visión más pedagógica de lo que suele ser habitual en acontecimientos de este tipo. Mörsch (2010,

p. 6) define así el denominado giro educativo en base a lo acontecido en la Documenta 12 de Kassel:

El “giro educativo” se refiere a un cambio de perspectiva en el comisariado y en la producción artística, hacia una búsqueda por conceptos de educación que reaccionan a la época actual, que pongan resistencia, que partan de la potencialidad de individuos y colectivos y de esa manera sean emancipadores.

Como indica la autora, la producción artística y la creación de exposiciones se realizaría bajo esta perspectiva, a partir de un replanteamiento de los roles tanto del comisario, como del artista e incluso del propio público. La perspectiva educativa abordaría todo el proceso, resultando una muestra en la que cada parte pueda sentir su propia identidad reflejada. Es decir, el artista también puede ser considerado como educador, ya que arte y educación parte de una misma premisa: el objeto o idea que se expone debe ser entendido por el público al que va dirigido, de lo contrario, deja de tener sentido ni función alguna (Abara, 2017).

En algunos contextos, como es el caso de Argentina, los artistas han llegado a reconvertirse en los propios gestores de sus proyectos como respuesta a una situación adversa, tal y como nos indica Desjardins (2012, p.2): “ante la debilidad de ciertas políticas culturales o simplemente diferencias ideológicas con estas, son los mismos artistas los que accionan como agentes construyendo y gestionando espacios para legitimar sus propias prácticas”. En definitiva, se trataría de acercar el perfil del artista a la sociedad, haciendo que esa lejanía con la que se le concibe (al igual que ocurre con los museos) sea cada vez menor, provocando así que el arte y la cultura puedan ser pensados por y para todos.

El papel del ciudadano

A través de este estudio se ha tratado, de concebir una metodología adaptada a un contexto concreto y formulada precisamente, a partir de la participación de los implicados en la problemática. Es decir, los propios ciudadanos han sido los responsables de detectar los aspectos susceptibles de cambio y mejora, y también han llegado a plantear las vías por las que desarrollar las acciones pertinentes para optimizar la relación entre museo y contexto.

Se podría decir por tanto, que las metodologías participativas son de gran utilidad para configurar proyectos con una base real de necesidades detectadas, por lo que los ciudadanos también deben ser conscientes de la capacidad de actuación que tienen con respecto a su propio desarrollo sociocultural. Ejemplos de éxito de este tipo de metodologías se encuentran por ejemplo, en el Centro de Arte BombasGens (Valencia), cuyo proyecto “En Marcha” (BombasGens Centre d’Art, 2018), promueve la participación de vecinos y colectivos de los barrios cercanos al centro por medio de la colaboración en la creación de actividades que fomenten la permeabilización de dicha institución en el territorio en el que se sitúa.

Tanto si se trata de profesionales del ámbito sociocultural, como ciudadanos de a pie, la responsabilidad con respecto a la comunidad en la que habitan y desarrollan su vida, debe ser el motor que

genere una mayor implicación en los procesos culturales que hasta ahora han sido enmarcados por las instituciones. No obstante, es preciso que la actitud de la ciudadanía vaya evolucionando desde el rol pasivo que ha tenido hasta ahora, (al que las propias instituciones le han acostumbrado), hasta la generación de redes colaborativas que fomenten, tal y como indican Tuninetti y Melgar (2018), la “interacción social, los espacios de convivencia y la conexión”.

Este cambio de actitud será compleja, pero vital para que se comience a visualizar a las instituciones culturales no como elevados muros que hay que derribar y sobrepasar sino como plazas de encuentro donde se den cabida las cuestiones socioculturales y existan herramientas para intentar resolverlas a partir de recursos basados en una educación crítica y un pensamiento reflexivo.

Conclusión

A través de este estudio, se ha tratado de concebir una metodología adaptada a un contexto concreto y formulada siguiendo las características y condicionantes analizados previamente, a partir de la participación de los implicados en la problemática. Es decir, los propios ciudadanos han sido los responsables de detectar los aspectos susceptibles de cambio y mejora y también han llegado a plantear las acciones pertinentes para optimizar la relación entre museo y contexto, convirtiendo progresivamente a este espacio en un recurso para el desarrollo sociocultural del entorno.

Los modelos de gestión de las instituciones culturales y en concreto de los museos, deben ir evolucionando progresivamente hacia metodologías más sostenibles con su entorno, lo que implicará necesariamente una mayor inclusión de la ciudadanía en los procesos culturales.

Referencias

Abara, J. (2017). ¿Artista educador o educador artista? El límite difuso del rol social. En, *EARI, Educación Artística Revista de Investigación*, (8), 24-31. Recuperado el 15 de Febrero de 2018 de, <https://ojs.uv.es/index.php/eari/article/view/9458/10164>

Albin, D. (30 Agosto 2016). *El Guggenheim dejará en la calle a los trabajadores que hicieron huelga en agosto*. Madrid: Periódico Público. Recuperado el 30 de Agosto de 2016 de, <http://www.publico.es/culturas/guggenheim-dejara-calle-trabajadores-hicieron.html>

BombasGens Centre d'Art (2018). *En marxa: un proceso de colaboración impulsado por la Fundació Per Amor a l'Art*. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de, <http://www.bombasgens.com/es/educacion/espai-0-espacio-encuentro-potencia/>

Camarena Ocampo, C., y Morales Lersch, T. (2012). Los museos comunitarios de América latina. En, *RdM. Revista de Museología*, (53), 91–99.

Cejudo Megías, V. (2018). *Mediación cultural. Un ejercicio para posibilitar la cultura contemporánea*. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de, <http://www.mecd.gob.es/dam/jcr:bd1d6f15-5adc-450a-89f7-06d2d7787072/Vanesa-Cejudo.pdf>

Delage, A. (2012). La participación en un ecomuseo de suburbio. En, *RdM. Revista de Museología*, (53), 100–103.

Desjardins, P. (2012). El artista como gestor y la gestión como discurso artístico. Plataformas, iniciativas y redes de auto-gestión colectiva en el arte contemporáneo argentino. *ASRI - Arte y Sociedad. Revista de Investigación*. (1). Recuperado el 30 de Marzo de 2018 de, <http://asri.eumed.net/1/pd.html>

Fernández Dos Reis Díez, A.M. (2015). La creación de valor en el museo y la sociomuseología. En, *Complutum*, 26, (2), 199-206, Recuperado el 15 de enero de 2016 en, <http://revistas.ucm.es/index.php/CMPL/article/view/50430>.

Fanjul, S. (19 Marzo 2017). *Los artistas piden participar en la gestión cultural*. Madrid: Periódico El País. Recuperado el 19 de Marzo de 2017 en, https://elpais.com/ccaa/2017/03/19/madrid/1489923629_828475.html

Hernando, S. (3 Marzo de 2013). *Los trabajadores del Musac denuncian “prácticas irregulares” en la gestión*. León: Periódico Infolibre, Recuperado el 3 de Marzo de 2013 de, https://www.infolibre.es/noticias/cultura/2013/06/06/los_trabajadores_del_musac_denuncian_quot_practicas_irregulares_quot_gestion_fundacion_siglo_4503_1026.html

Lorente, J. P. (2009). La "nueva museología" ha muerto, viva la "museología crítica!" En Lorente, J.P. (Dir.) y Almazán, D. (Coord.), *Museología crítica y arte contemporáneo*, (pp. 13–26). Zaragoza: Pressas Universitarias de Zaragoza.

Mayrand, P. (2012). La museología boca abajo: Miradas a la museología actual. Panfleto de un altermuseólogo. En Díaz Balerdi, I. (Ed.), *Otras maneras de musealizar el patrimonio*. (pp. 9–13). Bilbao: Universidad del País Vasco; ARTIUM.

Martínez, M (2018). El museo es parte de todos, En, Lovay, S.M. *Museo y comunidades: las voces de nuestras prácticas*, Córdoba: Báez Ediciones; Alta Gracia: Museo Nacional Estancia Jesuítica, Libro digital

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2013). *Conociendo a nuestros visitantes*. Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía. Madrid: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Recuperado el 15 de Enero de 2016 de, <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/conociendo-a-nuestros-visitantes-museo-nacional-centro-de-arte-reina-sofia/museos/14484C>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2014). *Conociendo a nuestros visitantes. El Museo Lázaro Galdiano*. Madrid: Secretaría General Técnica. Centro de Publicaciones. Recuperado el 15 de Enero de 2016 de, <https://sede.educacion.gob.es/publiventa/museo-lazaro-galdiano-conociendo-a-nuestros-visitantes/museos/20133C>

Ministerio de Educación, Cultura y Deporte (2015). *Encuesta de Hábitos y prácticas culturales*, (2015). Recuperado el 15 de Enero de 2016 de, http://www.mecd.gob.es/servicios-al-ciudadano-mecd/dms/mecd/servicios-al-ciudadano-mecd/estadisticas/cultura/mc/ehc/2014-2015/Encuesta_de_Habitos_y_Practicas_Culturales_2014-2015.pdf

Mörsch, C. (2010). At a Crossroads of Four Discourses: Documenta 12 Gallery Education in Between Affirmation, Reproduction, Deconstruction and Transformation. In, Mörsch et al. (ed.), *Documenta 12 education#2: Between Critical Practice and Visitor Service*. Diaphanes. Berlin and Zürich, pp.9-31

Pose Porto, H. M. (2006). *La cultura en las ciudades. Un quehacer cívico-social*. Barcelona: Graó.

Rogoff, I (2008). *Turning*. En, e-Flux, Recuperado el 15 de Enero de 2016 de, <http://www.e-flux.com/journal/00/68470/turning/>

Stoffel, M. (2012). *De que hablamos cuando hablamos de Sociomuseología*. En RdM. Revista de Museología, (53), pp. 8-14.

Tiburcio, E. (2015). *El museo y sus públicos: estudio de los visitantes reales y potenciales de los museos en la Comunidad Autónoma de la Región de Murcia: análisis previo a los estudios de público de los*

museos de Marrakech. Tesis doctoral. Universidad de Murcia. Recuperado el 15 de enero de 2016 de, <http://hdl.handle.net/10201/48390>

Babesikgabe (20 de Noviembre de 2016). Taller de arte político. Recuperado el 20 de diciembre de 2016 de, <https://babesikgabe.wordpress.com/convocatorias/taller-arte-politico/>

Tuninetti, V y Melgar, M.F. (2018). Tramando Redes: museos, narraciones y algo más...En, Lovay, S.M. Museo y comunidades: las voces de nuestras prácticas (pp.69-80). Córdoba: Báez Ediciones; Alta Gracia: Museo Nacional Estancia Jesuítica. Recuperado el 30 de marzo de 2018 de, http://altagraciadigital.com/wp-content/uploads/2018/04/MUSEO_Y_COMUNIDADES_LAS_VOCES_DE_NUESTRA.pdf

Zafra, R. (2017). *El entusiasmo. Precariedad y trabajo creativo en la era digital*. Barcelona: Anagrama.