

Permea

Programa experimental de Mediació
i Educació a través de l'Art

**Museo, comunidad y
participación**

Autora: Valentina Pirisi

Tutor: Javier Rodrigo Montero

Curso: 2022/2023

Diciembre, 2024



GENERALITAT
VALENCIANA

CONSORCI
DE MUSEUS
DE LA
COMUNITAT
VALENCIANA



Permea

UNIVERSITAT
DE VALÈNCIA
Departament d'Història de l'Art

UE
FUNDACIÓ
UNIVERSITAT EMPRESA
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Resumen

La investigación teórico-práctica que presento como Trabajo Final de Máster se enmarca en la tipología de elaboración, puesta en práctica y análisis del proyecto de mediación “Museo, comunidad y participación” que llevé a cabo en el año 2024.

La práctica de mediación se desarrolla en el Museo MAN de Nuoro, en Cerdeña, en colaboración con la comunidad del Centro Diurno de salud mental del servicio sanitario local. Las metodologías empleadas son las de la reflexión crítica, las prácticas participativas y el estudio de caso.

Este TFM se posiciona en el análisis de las tensiones que existen en el campo de la mediación comunitaria acerca de los procesos inclusivos, la participación activa y la colaboración entre diferentes entidades. A través de una mirada crítica, se lleva a cabo un análisis que pone en diálogo los contenidos de las entrevistas, de los temas clave del marco teórico y de aspectos significativos recogidos en el diario de campo personal, tratando de evaluar los límites, potencialidades y problemáticas que presentó la práctica de mediación en términos de inclusión en el contexto de este museo y esta colaboración.

Palabras clave: Inclusión, participación, colaboración, metodologías, mediación, museo

Abstract

The theoretical-practical research I present as my Master's Final Project (TFM) falls under the category of designing, implementing, and analyzing the personal mediation project "Museum, Community, and Participation."

The mediation practice takes place at the MAN Museum in Nuoro, Sardinia, in collaboration with the community of the Day Center for Mental Health of the local public health service. The methodologies employed include critical reflection, participatory practices, and case study analysis.

This TFM focuses on analyzing the tensions within the field of community mediation concerning inclusive processes, active participation, and collaboration between different entities. Through a critical perspective, it conducts an analysis that integrates the content of interviews, key themes from the theoretical framework, and significant aspects recorded in my personal field journal. The aim is to assess the limitations, potentialities, and challenges presented by the mediation practice in terms of inclusion within the context of this museum and collaboration.

Keywords: Inclusion, participation, collaboration, methodologies, mediation, museum

Agradecimientos

Agradezco todas las personas involucradas en el equipo de profesorado y gestión del Máster PERMEA, por haber creado un espacio de reflexión y acción crítica y ofrecido herramientas esenciales para mi crecimiento profesional en el campo del arte y de la cultura. Especialmente agradezco Elena y Clara por haberme brindado comprensión y apoyo frente a la emergencia familiar que tuve durante el curso.

Agradezco mi tutor Javier Rodrigo por haberme apoyado a desarrollar la investigación en el territorio de Cerdeña y haber compartido conmigo herramientas de estudio, análisis y acción que han influenciado positivamente mi aprendizaje. Su experiencia y forma de trabajar es para mí una valiosa fuente de conocimientos teóricos y prácticos y fue un privilegio recibir su tutoría.

Agradezco todas las compañeras de curso con las que me he cruzado porque cada intervención, cada pregunta y discusión que surgió representó una oportunidad de aprendizaje. También agradezco por el tiempo dedicado a conocernos fuera de la clase de PERMEA, dándonos la ocasión de profundizar sobre nuestras personalidades, crear vínculos de amistad y posibles colaboraciones de trabajo.

Agradezco mi novio Diego, por haber dedicado muchas horas de su vida hablando conmigo sobre los límites y posibilidades de las intervenciones comunitarias, de los procesos de aprendizajes y de mediación, siempre a través de la intuición y sensibilidad crítica que le caracteriza.

Agradezco de corazón mi familia y las amigas y amigos que me han motivado a seguir adelante con el máster de PERMEA, incluso en los momentos en que la difícil situación familiar absorbió toda mi atención y energía.

Por último, pero no menos importante, agradezco de corazón las entidades que han hecho posible la realización de esta investigación. Al personal del Museo MAN, por integrarme en su labor y por introducirme al contexto cultural de Nuoro con una actitud abierta, positiva y generosa; y al grupo del Centro Diurno, por la confianza y disponibilidad que han demostrado implicándose en la iniciativa.

Índice

Índice.....	4
1. Introducción.....	5
1.1. Objetivos.....	7
1.2. Metodología.....	7
2. Marco teórico.....	9
2.1. Museo y comunidad.....	9
2.2. Inclusión y accesibilidad.....	11
2.3. Proceso comunitario y ecosistema cultural.....	13
3. Estudio de caso.....	15
3.1. El MAN y el Centro de día.....	15
3.2. Proyecto “Museo, comunidad y participación”	18
3.3. Análisis de las sesiones.....	20
3.3.1. Sesión 1 - Visita al museo.....	20
3.3.2. Sesión 2 - Proceso y comunidad.....	21
3.3.3. Sesión 3 - Asamblea.....	23
3.3.4. Sesión 4 - Gestión y coordinación.....	24
3.3.5. Sesión 5 - Gestión y coordinación.....	25
3.3.6. Sesión 6 - Evento abierto al público: “Deja un comentario”	26
3.3.7. Sesión 7 - Creación del collage.....	28
3.3.8. Sesión 8 - Collage para el público.....	30
3.3.9. Sesión 9 - Cierre.....	31
3.4. Análisis de las entrevistas.....	31
3.4.1. Entrevistas a las usuarias del Centro.....	32
3.4.2. Entrevista a las operadoras del Centro.....	33
3.4.3. Entrevista a las educadoras del departamento de didáctica.....	36
3.4.4. Entrevista a la recepción.....	39
3.4.5. Entrevista a la directora artística del Museo.....	43
3.5. Mirada al conjunto: Análisis global de los elementos transversales de las entrevistas.....	46
4. Conclusiones.....	52
5. Bibliografía.....	57
6. Lista de imágenes.....	59
7. Lista de tablas.....	60
8. Lista de abreviaturas.....	61
9. Anexos.....	62
Anexos 1.....	62
Anexos 2.....	72
Anexos 3.....	80

1. Introducción

Me inscribí en el máster experimental Permea porque quería completar mi formación académica en el campo de la pintura con estudios basados en el arte como herramienta de aprendizaje y conexión con las personas. A mitad del curso, mi madre tuvo un derrame cerebral y muchas complicaciones asociadas.

Agradezco de corazón el equipo de profesorado y gestión del máster Permea por haberme ayudado a llevar a cabo el máster, permitiéndome realizar el trabajo fin de máster en Cerdeña, Italia.

La situación sanitaria de mi madre hizo que mis intereses se movieran de las comunidades multiculturales desfavorecidas de Orriols, en Valencia, a las comunidades de personas en situación de discapacidad y marginalidad en Nuoro, ciudad en la que he nacido y actualmente vivo cerca de mi madre.

Mi trabajo de fin de máster se basa en el estudio teórico y práctico de las relaciones entre el Museo MAN de Nuoro, la comunidad del Centro Diurno de salud mental como destinataria y protagonista de acciones culturales y las metodologías del proceso comunitario. En el desarrollo del proyecto, trato de identificar las tensiones que existen entre la inclusión y la participación activa, y entre la colaboración y la instrumentalización de participantes.

La investigación teórica sobre los conceptos y metodologías que son objeto de estudio se complementa necesariamente con la experimentación en el campo, para la cual desarrollo un proyecto de mediación en el MAN Museo de Arte de Nuoro, en colaboración con los usuarios y las educadoras del Centro de Día del departamento de salud mental del sistema sanitario público. En las sesiones con el grupo del Centro Diurno exploramos los procesos de elección e interpretación de las obras de arte y de como se vinculan con la experiencia personal de cada uno. Exploramos los conceptos de cultura, comunidad y participación, e implementamos técnicas de diálogo y de reflexión crítica, muchas de las cuales las aprendí en las clases de Permea. Nos implicamos en un trabajo cooperativo a través del dispositivo asambleario y de la organización de un evento abierto al público general.

El proyecto se desarrolla en siete encuentros más dos días de evento abierto al público general. El grupo participa con constancia y a cada encuentro está formado por cuatro o seis usuarios, además asisten a cada sesión, dos o tres operadoras del Centro y una o dos educadoras del departamento didáctico del MAN. Las referencias teóricas que guían la investigación son: el museo como dispositivo de control cívico contrapuesto al museo como espacio de diálogo y reflexión crítica, la inclusión de los diferentes públicos y la ambigüedad entre las prácticas participativas y las miradas paternalistas de los actores culturales, y las metodologías del proceso comunitario como herramienta de mediación y de impacto social. Con el fin de analizar el proceso llevado a cabo y evaluar los puntos fuertes y débiles de la práctica de mediación, propongo una serie de entrevistas a las personas involucradas, incluyendo los usuarios y las educadoras del Centro de

Día, la directora artística del museo, las educadoras del museo y el personal de recepción, y realizo un análisis cruzado de los contenidos de las entrevistas, con algunos aspectos del diario de campo desarrollado por mí y de los temas clave del marco teórico.

La estructura formal del trabajo se divide en diez apartados: introducción, metodología, objetivos, marco teórico, caso de estudio, conclusiones, bibliografía, lista de imágenes, lista de tablas, lista de abreviaturas y anexos.

Tras marcar los objetivos del proyecto y explicar la metodología empleada para llevarlo a cabo, en el capítulo del marco teórico, elaboro algunos de los textos de pensadores y autoras que han abordado temas relacionados con el Museo y el territorio, la accesibilidad y la inclusión y la metodología del proceso comunitario. En esta fase de la investigación, trato de identificar los puntos críticos que la institución ha enfrentado a lo largo de su recorrido, desde los años setenta hasta el día de hoy. A continuación, trato los temas de inclusión y accesibilidad, analizando los límites y desafíos que emergen de las acciones culturales. Tal como son las miradas paternalistas y esencialistas que son implícitas en el intento de ofrecer experiencias culturales a los diferentes públicos y la experimentación de prácticas participativas. Al final, abarco las cuestiones del proceso comunitario como modelo de acción colectiva y de impacto social, tratando en esta ocasión también, de subrayar las contradicciones y los límites que caracterizan el trabajo de mediación, como por ejemplo el contraste entre las posiciones jerárquicas que ocupan las entidades involucradas en el proceso y las consecuencias que conllevan las dinámicas de poder.

El segundo capítulo se dedica a describir y analizar la práctica situada que realicé en el Museo MAN y en colaboración con el Centro Diurno. Tras un análisis descriptivo en el cual identifiqué los aspectos claves de las sesiones, intento poner en diálogo dichos aspectos con las criticidades que evidencio en el marco teórico. Por último, en las conclusiones, destaco los aspectos transversales de la propuesta y menciono los elementos que funcionaron o no, las tensiones que surgieron, cuáles son los límites, potencialidades y problemáticas que presentan la prácticas de mediación en términos de inclusión en el contexto de este museo y esta colaboración. Para terminar, ofrezco una interpretación personal con respecto a lo que he aprendido durante el proceso, tanto del trabajo con las personas, cuanto de la manera de analizarlo.

1.1. Objetivos

- Promover la participación de la comunidad en la vida cultural del Museo MAN de Nuoro
- Fomentar la inclusión de grupos y categorías de personas que, por diversas razones, corren el riesgo de exclusión del sistema social dominante.
- Mediar la interacción entre los tres grandes protagonistas de la investigación: la comunidad, el arte y la administración pública.
- Facilitar la comunicación y la cooperación entre los participantes a través del arte
- Evaluar los logros y los límites de la mediación cultural dentro del marco del TFM

1.2. Metodología

La metodología aplicada es la de las **prácticas participativas**. El proyecto se basa en la exploración de estrategias de interacción y reflexión colectiva, para que cada miembro del grupo encuentre un espacio de expresión y uno de escucha. Las acciones están diseñadas para fomentar la implicación de los participantes en la gestión de un evento cultural abierto al público general. El evento, como última meta del recorrido, tiene un carácter de celebración y de evaluación del trabajo realizado, lo cual es útil para consolidar la experiencia y aterrizar los aprendizajes. Sin embargo, el evento en sí tiene un papel secundario respecto al proceso empleado para llevarlo a cabo. Durante el proceso experimentamos la repartición de los roles, de las responsabilidades y de la toma de decisiones, es decir, de algunos de los elementos claves de las prácticas participativas.

La tipología de trabajo elegida es la del **estudio de caso**. La acción está situada en un contexto específico y la investigación trata de analizar detalladamente las particularidades y las complejidades del caso y los factores que influyen en él. El estudio de caso es una estrategia de investigación que se ha desarrollado a partir de los años 70 para responder a la necesidad de evolucionar el sistema de evaluación de los programas educativos y sociales¹. Este tipo de estudio permite identificar elementos esenciales para el análisis y el desarrollo de situaciones sociales complejas y tiene el potencial de poder aplicarlos en contextos similares.

¹ Helen Simons (2009) El estudio de caso: teoría y práctica. Ediciones Morata S.L.

El contexto a examinar consiste en una práctica de mediación en el Museo MAN de la ciudad de Nuoro, en colaboración con el Centro de Día de salud mental del servicio de sanidad público local². Yo, Valentina Pirisi, fui la diseñadora y coordinadora del proyecto, titulado “Museo, comunidad y participación”, que se desarrolló durante los meses de julio, septiembre y octubre del año corriente 2024. El estudio de caso se acompaña de una revisión conceptual de elementos como: museo y comunidad; inclusión y accesibilidad; y proceso comunitario, los cuales permiten generar un marco teórico y una serie de criterios para evaluar la práctica. La entrevista, la observación y el análisis de los datos recopilados son algunos de los métodos cualitativos más utilizados en los estudios de caso, y son los que apliqué en esta investigación.

Al finalizar el programa, llevé a cabo entrevistas con los usuarios del Centro Diurno, las operadoras que los asistieron y el equipo del museo, incluyendo a la directora artística, las educadoras del departamento didáctico y el personal de recepción. Para cada profesional elaboré una serie de preguntas abiertas alineadas con los conceptos del marco teórico y los objetivos del proyecto. Posteriormente, analicé el impacto, los puntos fuertes y los aspectos a mejorar del proyecto, estableciendo un diálogo entre el contenido de las entrevistas, las sesiones realizadas y los principios del marco teórico.

² El caso de estudio se desarrolla en el capítulo 5

2. Marco teórico

En las siguientes páginas realizaré una investigación sobre los conceptos de museo y comunidad, inclusión y accesibilidad y proceso comunitario y ecosistema cultural, con el fin de tener referentes teóricos de apoyo para analizar y desarrollar el trabajo de fin de máster.

2.1. Museo y comunidad

¿Qué es un museo? En mi imaginario, antes de estudiar para el máster de Permea, era un lugar estático y formalizado para exponer una grande variedad de artefactos históricos y conceptuales. Me motiva mucho descubrir que no es un lugar estático y que, como institución cultural comprometida con la sociedad, observa la cultura a su alrededor y trata de englobarla, conservarla, comunicarla y valorizarla. Cabe mencionar otra acción, una acción que ha sido identificada por el teórico y artista Robert Smithson y desarrollada en el ensayo “Cultural Confinement” del 1972, o sea, la capacidad de las instituciones culturales de lobotomizar el arte³.

Para reflexionar sobre el papel que juega el museo en la sociedad es útil recordar algunas etapas de su recorrido histórico.

Al final del siglo XIX y principio del XX, en los museos ingleses y franceses se empieza a apreciar mucho el aprendizaje por medio de imágenes y objetos y además era muy útil para afirmar los bienes nacionales producidos en el contexto del conflicto colonial⁴. Pero, para proteger los artefactos culturales, se decide restringir el acceso al público y enseñar al “gentío”⁵ y a la muchedumbre a mantener una postura respetuosa. De esta manera, además de custodiar los bienes patrimoniales, el museo se diseña como dispositivo de educación en el que se validan diferentes disciplinas, como por ejemplo la antropología, la ciencia natural y la historia del arte, y se convierte en el “estandarte y guardián de la educación cívica de la sociedad moderna decimonónica burguesa y europea”⁶.

Desde la década de los setenta, se debaten y se analizan las dinámicas de poder que están en juego en la información que los museos presentan como canónica y la manera en que esta se transmite⁷. Se discute sobre la política de representación y de lo que el museo instituye como régimen visible. Se difunde una tendencia cuestionadora sobre los roles y funciones de las instituciones culturales de la

³ Collados Alcaide, A. y Javier Rodrigo (2014) El museo como esfera democrática y espacio-laboratorio ciudadano. Año 2014, Número 5. Imago crítica. Proyecciones futuras de optimismo antropológico. Pág. 41-68.

⁴ Mörsch, C. (2015) En una encrucijada de cuatro discursos. Contradecirse una misma. Pág. 44

⁵ Mörsch, C. Idem

⁶ Collados Alcaide, A. y Javier Rodrigo. Idem

⁷ Mörsch, C. Idem

modernidad y para definir esta esfera de reflexión y acción se usa el término “crítica institucional”⁸.

La lógica capitalista que explota en los años noventa ve una oportunidad de crecimiento en la industrialización de la cultura, así que el arte contemporáneo y la crítica institucional se convierten en alimento para la economía y el turismo global. Del museo mausoleo, pasamos al museo icono⁹; Cada ciudad trata de explotar la propia oferta cultural vendiéndola como una atracción turística de primera y en los museos aparecen tiendas de souvenir y cafés.

Pensadores y artistas denuncian los límites de las estructuras institucionales como forma de confinamiento y neutralización política de los movimientos sociales y culturales¹⁰, pero no logran transformar los valores y los objetivos productivistas de la institución.

En la última década, diferentes actores sociales y culturales se organizan en espacios de reflexión crítica y política autogestionados, como los centros sociales, y se sirven de la creciente industria de los medios digitales para crear una red sólida de acciones multidisciplinares y cooperativistas¹¹.

El fenómeno de la multiculturalidad y los conflictos asociados ponen en evidencia que es importante considerar las oportunidades de enriquecimiento que pueden generarse desde el diálogo y el intercambio entre saberes diversos¹². En el contexto social actual, marcado por la pluralidad y la desigualdad, las instituciones públicas deben cuestionarse qué tipo de modelo cultural proyectan, cuáles saberes excluyen y cuáles privilegian, que modo de vida común y democrático se produce dentro del museo¹³.

El Consejo Internacional de Museos (ICOM), que es una organización no gubernamental que establece estándares profesionales y éticos que sirven de referencia para las actividades de los museos de todo el mundo, en el reciente año 2022 ha actualizado la definición de Museo con el fin de abarcar las complejidades e inquietudes del siglo XXI.

La definición actual, aprobada en Praga con grande consenso por la Asamblea General Extraordinaria, es el resultado de un largo proceso de reflexión y análisis de opiniones y necesidades a través de una metodología basada en 4 fases de consulta a la que ha participado todo el sector museístico nacional e internacional¹⁴.

⁸Collados Alcaide, A. y Javier Rodrigo (2014) El museo como esfera democrática y espacio-laboratorio ciudadano. Año 2014, Número 5. Imago critica. Proyecciones futuras de optimismo antropológico. Pág. 41-68.

⁹Collados Alcaide, A. y Javier Rodrigo Idem

¹⁰ Gerald Raunig (2007) Prácticas instituyentes, nº 2. La crítica institucional, el poder constituyente y el largo aliento del proceso instituyente. Revista Extradisciplinaire.

¹¹Collados Alcaide, A. y Javier Rodrigo Idem

¹² Francisca Hernández, H. (2011) Museos, multiculturalidad e inclusión social. Universidad Complutense de Madrid - España

¹³Collados Alcaide, A. y Javier Rodrigo Idem

¹⁴Luis Pérez Armiño y Teresa Reyes Bellmunt (2023) La definición de Museo de ICOM. Un paso hacia la inclusividad. Editorial UCA Periférica internacional. Número 24, pags 267-276

En definitiva, un museo es oficialmente “una institución permanente, sin fines de lucro, al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio tangible e intangible. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Funcionan y se comunican de manera ética, profesional y con la participación de las comunidades, ofreciendo diversas experiencias para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos”¹⁵.

La introducción de los conceptos de inclusión, accesibilidad, diversidad, sostenibilidad y participación de las comunidades representa un progreso notable con respecto al compromiso social de estas instituciones. Los museos, ahora, deberían estar atentos a las demandas de la sociedad, deberían ser inclusivos en sus contenidos, deberían practicar una gestión sostenible del patrimonio que conservan y difunden, deberían ser significativos para la población que les rodea y deberían ofrecer oportunidades de diálogo y reflexión participativa entre diversos agentes.

2.2. Inclusión y accesibilidad

El tema de la inclusión en las instituciones museísticas está a menudo relacionado con el problema de accesibilidad física, es decir, de acceso al edificio y de leyes de inclusión de personas con discapacidad para así justificar el dinero recibido por el estado¹⁶. Pero, el concepto de inclusión social es mucho más complejo que eso. En este párrafo trato de identificar las varias facetas del término y los retos que la mediación debe enfrentar cuando trabaja de forma inclusiva.

La accesibilidad física al edificio es una obligación indiscutible de cualquier institución abierta al público. La institución debe también tratar de ofrecer cuanto más posible la accesibilidad cognitiva y sensorial de todo tipo de público, lo cual constituye un desafío importante porque satisfacer las necesidades de la enorme diversidad de condiciones específicas de cada persona es una utopía¹⁷. Mientras que, con respecto a la inclusión social, en las últimas décadas se consolida un enfoque crítico que evidencia los contextos políticos en el que los museos se construyeron y que resalta las voces de los colectivos tradicionalmente excluidos, marginalizados o invisibilizados. Un ejemplo de este tipo de iniciativa son los proyectos que tratan de reconstruir los relatos de las personas que trabajaban y vivían en los antiguos palacios que hoy hospedan muchas colecciones, pero no eran parte de las elites y entonces caían en el olvido¹⁸. En este contexto, una forma de inclusión se refiere a la integración de los grupos minoritarios y excluidos en las colecciones, en los discursos y en el equipo profesional del espacio. En lugar de prevalecer el discurso único y dominante emanado por la institución, se reclama la

¹⁵ <https://icom.museum/en/about-us/missions-and-objectives/>

¹⁶ Óscar Navarro R. (2011) Ética, museos e inclusión un enfoque crítico. Revista Museo y territorio, ISSN 1888-4393, [Nº. 4](#), pág. 49-59.

¹⁷ Clase de Costa Badia - Permea 2023

¹⁸ Luis Pérez Armiño y Teresa Reyes Bellmunt (2023) La definición de Museo de ICOM. Un paso hacia la inclusividad. Editorial UCA Periférica internacional. Número 24, pags 267-276

“la emergencia de discursos alternativos basados en la diversidad cultural, social, sexual, étnica y territorial”¹⁹. Generar acceso, disminuir barreras, estimular la inclusión y participación de personas que no van al museo por sí mismos, son elementos centrales en el discurso de mediación²⁰. Sin embargo, cuando se quieren involucrar las personas identificadas como “excluidas” en la vida cultural de una institución, hay que preguntarse que beneficio pueden obtener dichas personas de la experiencia y que beneficios pueden obtener la institución y los actores que toman la iniciativa. “Nadie entra de manera ingenua a un proceso de colaboración con

una institución, cada parte mantiene interés estratégico sobre determinados capitales simbólicos y materiales en juego”²¹.

Cuando se realiza un trabajo de inclusión social en el museo, hay que tener en cuenta de los aspectos paternalistas que son implícitos en el intento de llevar al museo las personas que normalmente no van. Es importante que el departamento educativo, la institución cultural y los actores actúen de manera autocrítica y consciente de la posición privilegiada que ocupan en la relación con las comunidades vulnerables con la cual colaboran. En el texto “Al diablo con nuestras buenas intenciones”²², Alejandro Cevallos analiza las dinámicas de asimetría y verticalidad que caracterizan la mediación comunitaria, evidencia que la institución tiene una actitud conciliadora frente a las demandas comunitarias y populares, pero no está dispuesta a transformar la estructura política que regula su posición de poder para atender concretamente a ciertos reclamos y considera que el trabajo de la mediación, más que generar acceso al derecho cultural, debe visibilizar y fomentar la expresión de las exigencias sociales y visibilizar las contradicciones y límites que se esconden en las “buenas intenciones” de las políticas institucionales. Desde esta perspectiva, otra forma de inclusión se refiere a un trabajo de reflexión colectiva sobre la relación entre una institución cultural y su territorio y a la promoción de proyectos autogestionados por comunidades que “en sus propios términos imaginan, disienten, interpelan lo que nuestras instituciones son capaces de ofrecerles”²³. No se trata de ofrecer oportunidades de consumo cultural, sino de activar nuevos actores productores de cultura, redistribuir los recursos y reconocer y validar otros saberes²⁴.

¹⁹ Óscar Navarro R. (2011) Ética, museos e inclusión un enfoque crítico. Revista Museo y territorio, ISSN 1888-4393, [Nº. 4](#), págs. 49-59.

²⁰ Nora Landkammer (2015) Educación en museos y centros de arte como practica colaborativa. Contradecirse una misma. Pág. 22-37.

²¹ Cevallos, A. (2023). Al diablo con nuestras buenas intenciones . Post(s), 9(1), 230-243. [https://doi.org/10.18272/post\(s\).v9i1.3122](https://doi.org/10.18272/post(s).v9i1.3122)

²² Cevallos, A. Idem

²³ Cevallos, A. Idem

²⁴ Javier Rodrigo (2019) Reconocer, representar y redistribuir. Tensiones y retos de la equidad en políticas culturales y la cultura comunitaria. Transductores.

2.3. Proceso comunitario y ecosistema cultural

En el escenario de una sociedad multicultural, formada por individuos y comunidades diversas que cohabitan un territorio, el acceso a la cultura no debería reducirse a la representación del otro a través de una política igualitaria universal, asimilada por la lógica capitalista dominante, sino que se desarrollaría, a partir de las desigualdades, para tratar de transformar la estructura política que promueve la cultura. La tendencia asimilacionista es la tendencia a perpetuar los roles y modelos paternalistas que controlan y definen desde arriba, a través de profesionales expertos, los requisitos y modos de hacer cultura²⁵. La teórica social Nancy Fraser propone una perspectiva de justicia social que se contrapone al concepto de justicia universal de “a todos y todas lo mismo”²⁶. Ella propone un modelo de justicia distributiva, para la cual es necesario primero reconocer las diferencias culturales y económicas entre ciudadanos y grupos sociales y en segundo lugar, redistribuir bienes y derechos según las necesidades situadas de cada situación específica. Según esta perspectiva, es fundamental garantizar mecanismos situados que permitan a los grupos sociales de tomar decisiones y elegir los recursos que necesitan²⁷. Un área de trabajo que experimenta metodologías participativas y situadas, capaces de producir un impacto social, es el desarrollo comunitario. Una gestión comunitaria de la cultura, en línea con la teoría de la economía feminista, podría facilitar el nacer o renacer de un ecosistema cultural basado en la diversidad y en formas de hacer sólidas y colectivas, y combatir el monopolio de las grandes empresas que acceden a las licitaciones y utilizan el dinero público para producir mega eventos y grandes infraestructuras sin redistribuir los recursos en los contextos locales²⁸. Para generar diferentes formas de producir cultura hay que fomentar espacios de colaboración, de intercambio, de cuidado mutuo y de búsqueda del bienestar colectivo. De alguna manera, y con una mirada crítica hacia sus puntos ciegos, la intervención comunitaria actúa para facilitar dinámicas de mejora cuanto más sostenibles y duraderas posible, adaptas a cada situación particular. Marco Marchioni, que fue un teórico y activista de las ciencias sociales actuales, en el libro “Comunidad, participación y desarrollo”, individúa tres protagonistas fundamentales para que un proceso comunitario sea efectivo y transformador:

- Implicación/participación del conjunto de la población que va asumiendo su progresivo protagonismo en el proceso y se va dando una organización para ello.
- Una activa implicación de las diferentes administraciones, empezando, como veremos, por la administración local, es decir, el Ayuntamiento.

²⁵ Javier Rodrigo (2019) Reconocer, representar y redistribuir. Tensiones y retos de la equidad en políticas culturales y la cultura comunitaria. Transductores.

²⁶ Javier Rodrigo, Idem

²⁷ Javier Rodrigo, Idem

²⁸ Javier Rodrigo (2018) Economía feminista de la cultura y decrecimiento cultural: límites, interdependencias y ecosistemas en las políticas culturales. Plataforma de intercambio y proyecto de investigación internacional Escuela Otra Hoja de Ruta.

- Un uso equilibrado y coordinado de los recursos existentes, es decir, un papel activo de los diferentes profesionales, para poder contribuir al desarrollo y a la globalización del proceso comunitario²⁹.

Estos actores tienen que cumplir cada uno con su propio papel, relacionándose entre sí y con el proceso de manera positiva para contribuir al proyecto colectivo. Un ejemplo de proyecto comunitario que involucró muchas entidades diferentes y fue capaz de producir un impacto social importante es el del Teatro Arnau de Barcelona. En este proyecto 18 entidades y plataformas vecinales, 9 gestores culturales, 10 periodistas culturales, 7 equipamientos y salas, 8 cooperativas sociales y culturales, 4 entidades del ámbito académico y administrativo y 104 compañías y profesionales de las artes escénicas³⁰, se unieron y lograron transformar un edificio abandonado de propiedad del ayuntamiento en un lugar de reivindicación social y cultural para la comunidad de vecinas y vecinos del barrio.

En las prácticas comunitarias no existe una receta universal que valga para todo tipo de intervención. Analizar críticamente el contexto social y usar los recursos existentes, impone activar la escucha y dejar emerger modos y saberes diferentes, dejar de planificarlo todo, dejar de tener objetivos claros y experimentar modelos de gobernanza colectiva³¹. La mediación cultural puede ser el trámite entre las instituciones culturales y las organizaciones locales menos visibles, en una relación de intercambio mutuo que se define en el término de colaboración. Sin embargo, cuando hay dos fuerzas políticas tan diferentes, como puede ser una administración pública y un colectivo autogestionado o un grupo de personas con etiqueta de comunidad vulnerable, es imperativo reconocer las tensiones que separan la colaboración activa de la explotación de conocimientos y de la instrumentalización de participantes, asegurar que los intereses de cada entidad colaboradora se realicen durante el proceso y estar abiertas a generar nuevos intereses y posiciones que antes de la colaboración eran imprevisibles³². También considero importante señalar la complejidad que constituye crear espacios de interacción y participación horizontal cuando existe una jerarquía indiscutible, ya sea económica o política, qué por ejemplo individua mayor responsabilidad y autoridad en la entidad que ha tomado la iniciativa del proyecto o que recibe una retribución por el trabajo. En el estudio de caso que explico en el siguiente capítulo, trato de identificar estos problemas a partir de la práctica situada de un proyecto de mediación entre la Institución cultural pública MAN y el colectivo estigmatizado de personas con trastorno psiquiátrico del Centro Diurno de salud mental.

²⁹ Marco Marchioni (1999) Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria. Editorial popular.

³⁰ <https://www.barcelona.cat/teatrearnau/comunitat/>

³¹ Marco Marchioni, Idem

³² Mörsch, C. (2015) La educación en museos y mediación educativa como práctica crítica. Contradecirse una misma. Pág. 10-21.

3. Estudio de caso

3.1. El MAN y el Centro de día

Nuoro es capital de provincia del centro de Cerdeña, una isla de Italia. Actualmente, tiene una población de alrededor de 34.000 habitantes. Está rodeada por montañas y el entorno natural es bastante salvaje. La tradición cultural del territorio es famosa por tener raíces antiguas. La ubicación estratégica que Nuoro alberga dentro de la isla, ayudó las antiguas civilidades a protegerse de las contaminaciones culturales externas debidas a las colonizaciones. Muchos años después, Nuoro acaba siendo completamente globalizada, movida por el modelo capitalista occidental y víctima del fenómeno de despoblación típico de los lugares con una infraestructura sanitaria deficiente y una limitada presencia de industrias generadoras de ingresos. La provincia de Nuoro cuenta con muchos museos de arqueología, costumbre, folclore e historia de arte local.



Imagen 1. Vista parcial de la ciudad de Nuoro, 2020. Autor: Donatello Tore

Para el TFM contacté con el MAN Museo de Arte de la provincia de Nuoro con la esperanza de desarrollar allí la práctica de mediación y conocer desde cerca una institución bien consolidada en el territorio. Me recibieron con los brazos abiertos y la información que recopiló aquí viene del sitio web del museo, de las entrevistas que realicé y sobre todo de la tesis magistral del año 2023-2024 en Ciencias de la Administración de Francesca Sagheddu, la cual trabajó hasta hace pocos meses en el museo como encargada de la recepción durante los pasados 20 años. El museo nace alrededor del 1992 con el objetivo de reunir y valorizar el patrimonio artístico regional a través de una mirada experta e internacional³³. Después de un largo proceso de restauración del edificio elegido como sede, el museo se abre al público en el 1999 y hasta el 2003 es reconocido como oficina del sector de la cultura de la administración provincial. El edificio está ubicado en el centro histórico de la ciudad y tiene tres plantas. En el 2004 el museo se estructura como Institución sin

³³ Francesca Sagheddu (2023-2024) Tesis Magistral Innovación social en museos y prácticas culturales en el MAN

personalidad jurídica, adquiere autonomía de gestión y entra a ser parte de la Asociación de museos italianos de arte contemporánea. Trabajando conjuntamente a la red nacional e internacional de museos, el MAN se establece como institución de excelencia en el panorama del arte contemporáneo de la isla³⁴. Los recursos económicos que permiten al MAN de sustentar su labor vienen del fondo regional. Tiene un importante historial de colaboraciones con otros museos de la ciudad y de la región y también con el ayuntamiento de Nuoro y de otras ciudades de Cerdeña. Se define como un laboratorio permanente de investigación artística y experimentación, un espacio de producción y comunicación donde conviven la memoria y la innovación, la investigación y la divulgación, el pensamiento global y la acción local³⁵. Con respecto al laboratorio se me ocurre una frase que me dijo Eliana, encargada de la recepción del museo desde el 1999; que para remarcar la idea de ser un laboratorio, la primera directora repartió uniformes de estilo oficina mecánica³⁶.

El departamento didáctico se fundó al mismo tiempo que se abrió el museo y se inspiró a la metodología experimental de Bruno Munari. Este artista y escritor, entre los años setenta y ochenta, introdujo por primera vez en el sector de la didáctica museística italiana el concepto de “juego con el arte”, el cual estaba dirigido a la infancia y fomentaba el interés para la acción manual emulativa³⁷. La actividad didáctica del MAN es muy intensa hasta el día de hoy y está abierta a recibir propuestas y colaboraciones con artistas, becarios y otros sectores profesionales³⁸. Especialmente tiene experiencia de visitas guiadas con la comunidad penitenciaria de Mamone y con el Centro Diurno de salud mental de Nuoro³⁹. Estos dos grupos sociales marginados participan desde hace algunos años a la vida cultural del museo a través de visitas guiadas a la exposición. La salida de la cárcel para la visita al museo constituye un premio para los presos, una oportunidad de libertad y de aprendizaje; La directora del sector jurídico-pedagógico del instituto penitenciario dice: “Tales actividades han enriquecido los conocimientos y el bagaje cultural de los usuarios (...) De este modo, se ha mejorado la percepción y la sensibilización sobre el arte en sujetos predominantemente extracomunitarios que, debido a las vicisitudes de vidas marcadas a menudo por la pobreza y la desviación, no han tenido la oportunidad de desarrollar dicha sensibilidad (...); modalidades de tratamiento de este tipo contribuyen a la reducción de tensiones y estrés, mejorando la condición de detención”⁴⁰. Sigue Francesca Sagheddu en su tesis diciendo: “Es evidente cómo la participación en una experiencia cultural, como lo es la visita guiada al museo, tiene la posibilidad de contribuir al surgimiento de

³⁴ Francesca Sagheddu (2023-2024) Tesis Magistral Innovación social en museos y prácticas culturales en el MAN

³⁵ <https://www.museoman.it/il-museo/>

³⁶ Entrevista personal para el TFM. Eliana Brotzu (2024).

³⁷ Francesca Sagheddu, Idem

³⁸ Entrevista personal para el TFM - Pasqualina Schintu y Alessandra Pala del departamento didáctico (2024) y Eliana Brotzu de Recepción, mediación y visitas guiadas (2024)

³⁹ Francesca Sagheddu, Idem

⁴⁰ Francesca Sagheddu, Idem

nuevos espacios mentales de libertad, capaces de motivar a los detenidos a comprometerse en el mantenimiento de una conducta de vida correcta (...). El mismo enfoque, que podríamos definir ‘bastante paternalista’, sitúa la práctica de inclusión social dirigida al Centro de salud mental, que es el mismo con el que yo colaboré para este TFM. Para el grupo, el MAN ofrecía un servicio de visita guiada personalizado con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas involucradas.

Los laboratorios del departamento educativo del MAN se dirigen mayoritariamente al público infantil y escolar, siendo uno de los objetivos principales la “construcción de los nuevos ciudadanos de la cultura”⁴¹. Para ellos, las operadoras del departamento didáctico preparan laboratorios manuales de experimentación creativa que tienen en cuenta la sostenibilidad ambiental y el reciclaje y se basan en los temas que presenta la exposición temporal del museo⁴². Sin embargo, hay propuestas también para el público adulto, como por ejemplo cursos de esculturas u otras técnicas artísticas, cursos para enseñantes y para operadores museísticos. Una de las iniciativas más recientes se dirige a los operadores culturales de toda la región y se llama interACCIONES⁴³. El departamento didáctico del MAN invitó por primera vez en el 2023 las educadoras y educadores de otros museos de la provincia para intercambiar conocimientos, retos y dificultades y como la experiencia fue enriquecedora para todo el mundo, siguen programando el encuentro dos veces al año. InterACCIONES tiene un fuerte impacto en la red de relaciones humanas que se construye a través de esa experiencia y, de rebote, tiene un impacto notable en la valorización del sector didáctico museístico regional, que, como he podido observar participando al encuentro de interACCIONES de octubre 2024, está muy pobre de figuras profesionales especializadas en pedagogía y mediación, mientras que prevalecen los profesionales de la historia del arte, de la comunicación internacional y de la gestión y conservación de los bienes culturales.

El Centro de Día corresponde a un servicio de talleres técnicos y creativos, ofrecido por el Centro de Salud Mental (CSM) del servicio de salud pública local (ASL). La información es muy escasa y solo aparece públicamente en el sitio web del servicio público sanitario de la región.

El departamento de Salud Mental es responsable de la organización de los servicios e intervenciones en el sector de la prevención del malestar psíquico, de protección de los derechos, además de ofrecer atención, rehabilitación, socialización y reintegración social a nivel territorial. Está dirigido no solo a las personas con trastornos mentales graves, sino también a todos aquellos que atraviesan períodos temporales de malestar mental. El Centro Diurno ofrece a todos los usuarios del Centro de salud mental, un proyecto terapéutico de rehabilitación con el

⁴¹ Francesca Sagheddu (2023-2024) Tesis Magistral Innovación social en museos y prácticas culturales en el MAN

⁴² Observación directa durante la temporada de verano y otoño 2024 y Francesca Sagheddu, idem

⁴³ Entrevista personal para el TFM. Pasqualina Schintu y Alessandra Pala del departamento didáctico (2024)

consiguiente alivio de la carga para las familias⁴⁴. El personal del Centro Diurno se dedica a desarrollar una serie de talleres técnicos y creativos como el taller de poesía, de informática, de reciclaje, de psicoeducación familiar y a menudo colabora con “voluntarios calificados”, como los define el sitio web oficial. El servicio está activo todas las mañanas de lunes a viernes y cuatro tardes a semana. Organiza para los usuarios muchas actividades que promueven la integración social y la lucha contra el estigma como por ejemplo excursiones formativas, venta de artículos de la producción del laboratorio, representaciones teatrales, torneos deportivos de diversos tipos e iniciativas socioculturales de la comunidad.

3.2. Proyecto “Museo, comunidad y participación”



Imagen 2. Sesión 1. Visita al museo, 2024. Autora: Valentina Pirisi

Con el fin de poner en práctica los temas relacionados con la interacción entre comunidad, arte y administración pública, contacté con el Museo MAN de Nuoro y con el Centro Diurno de Salud Mental⁴⁵ para desarrollar un proyecto de mediación dentro del marco del trabajo final de máster de PERMEA. El proyecto consistió en

⁴⁴ <https://www.asl3nuoro.it/servizio/centro-diurno-delocalizzato-cdd/>

⁴⁵ La descripción del contexto del Museo y del Centro Diurno se desarrolla en el párrafo 5.1.

seis encuentros con el grupo, que al final fueron nueve, repartidos en tres fases de trabajo, todos ubicados entre las salas del museo y el aula de didáctica. La actividad se fundamentó en compartir con las usuarias⁴⁶ del centro algunas metodologías participativas y de reflexión crítica y aterrizar los aprendizajes, organizando con ellas un evento abierto al público. En fin, para tratar de evaluar la experiencia, los retos y los logros del proyecto, hice una serie de entrevistas a las personas involucradas y un análisis global de los datos y contenidos recogidos durante el proceso. Los objetivos oficiales de mi propuesta eran:

- Promover la participación de la comunidad en la vida cultural del Museo MAN de Nuoro
- Fomentar la inclusión de grupos y categorías de personas que, por diversas razones, corren el riesgo de exclusión del sistema social dominante.
- Mediar la interacción entre los tres grandes protagonistas de la investigación: la comunidad, el arte y la administración pública.
- Facilitar la comunicación y la cooperación entre los participantes a través del arte
- Evaluar los logros y los límites de la mediación comunitaria dentro del marco del TFM

El grupo del Centro Diurno estuvo compuesto por dos hombres y cuatro mujeres con funcionamiento cognitivo medio y autonomía de base y habilidades sociales adecuadas. A veces, en los encuentros, faltaron una o dos personas, pero la asistencia fue constante y fuimos siempre mínimo 4 personas. En cada sesión, siempre estuvieron presentes por al menos dos operadoras del Centro y, en algunos casos, fueron tres. Los encuentros se realizaron por la tarde, durante el horario laboral del Centro.

En julio, realizamos tres encuentros, uno por semana. Los dos primeros fueron para conocernos como grupo, explorar la exposición temporal del museo, reflexionar sobre comunidad y participación, y encontrar formas personales de relacionarnos con las obras. En el tercer encuentro, organizamos una asamblea para decidir qué actividad podríamos hacer en el museo en la que fuéramos participantes activos. Después de algunas dificultades, logramos definir una idea para septiembre: elegir una obra, invitar al público a expresar su opinión sobre ella, luego crear un collage con esos comentarios, exponer el collage e invitar al público a jugar con él. En septiembre, los encuentros se multiplicaron para poder organizar el evento abierto al público. Dedicamos dos encuentros a definir los detalles y preparar el material. El tercer encuentro de septiembre fue el evento, llamado “Deja un comentario”, al que asistieron unas 30 personas del público, mayoritariamente invitado por nosotras. Al día siguiente, creamos el collage y lo expusimos durante el fin de semana,

⁴⁶ Con el fin de proteger el derecho a la privacidad de las participantes, se usará una forma anónima y genérica. Se usará el sustantivo plural femenino porque el grupo estuvo formado mayoritariamente por mujeres.

supervisando el juego "Adivina qué obra representa este collage". El último encuentro, dedicado al cierre del proyecto, fue en el Centro Diurno.

En el siguiente párrafo trataré de analizar las sesiones, dejándome guiar por la pregunta:

¿Qué tipo de inclusión y participación se puede desarrollar desde un museo y cómo podemos reflexionarlo desde la práctica situada?

3.3. Análisis de las sesiones

En este apartado encontraremos un análisis descriptivo de las sesiones. Se abordarán algunos de los conflictos y elementos clave que las caracterizan y que luego trataré de poner en diálogo con el marco teórico y los aspectos en ello comentados.



Imagen 3. Evento abierto al público "Deja un comentario", 2024. Autora: Valentina Pirisi

3.3.1. Sesión 1 - Visita al museo

Propuse recorrer el museo en parejas, observando las obras y anotando impresiones sin preocuparse por los carteles explicativos. Al finalizar el recorrido, nos reunimos en el aula de didáctica para compartir los apuntes y reflexionar sobre la experiencia. Durante la visita, los participantes interactuaron activamente, buscando siempre acordar qué escribir. Una escultura de una mujer con un lobo provocó risas por su ambigüedad, pero derivó en una interesante reflexión. La educadora del museo no compartió el humor y expresó su curiosidad por ver nuestra reacción al conocer el significado de la obra. "Tiempos lumínicos" es una instalación interactiva donde una gota cae sobre un plato de cristal iluminado, proyectando sombras en el suelo con las que el público puede interactuar. Una de

las participantes, saltó al círculo iluminado pisando el suelo como si estuviera en un charco, haciéndolo parecer tan real que casi se podía imaginar el agua salpicando. Su compañera la siguió y la educadora del MAN intervino para detenerlas, advirtiéndole que podían ensuciar el suelo o dañar la obra. Lo sucedido reflejó las reglas de comportamiento impuestas en los museos y cómo estas pueden inhibir a los visitantes. Aunque me pareció una oportunidad para cuestionar el rol educativo y las normas de la institución, decidí no profundizar el tema durante la reflexión grupal ni en las entrevistas finales. Por un lado, discusiones sobre la autoridad cívica e intelectual del museo surgieron en otras ocasiones; por otro, me esforcé por contener mis prejuicios sobre el enfoque didáctico del museo, comprometiéndome a mantener una actitud abierta al diálogo y al contexto del lugar. Coordinar la reflexión colectiva fue un desafío. Las intervenciones de los participantes eran breves y me sentía responsable de valorarlas y profundizarlas, aunque no sabía cómo hacerlo. A pesar de ello, el debate resultó constructivo y el intercambio de ideas permitió expresar impresiones cercanas al significado oficial de las obras. Eso puede ser indicador de como se genera mediación crítica a través de la conversación y no del contenido de la obra en sí y tampoco de un programa de tarea estricto.

3.3.2. Sesión 2 - Proceso y comunidad



Imagen 4. Sesión 2. Dinámica “diálogo silencioso”, 2024. Autora: Valentina Pirisi



Imagen 5. Sesión 2. Collage “del pasado al futuro”, 2024. Autora: Valentina Pirisi

Para el segundo encuentro, preparé una dinámica de reflexión en la que investigamos la relación entre el museo y la comunidad, y entre el museo y nosotras mismas. La reflexión destacó tres conceptos e intereses principales que, en parejas, representamos en collages. Los trabajos terminados mostraron un fuerte vínculo con la exposición actual “Diorama”. Un collage representaba la Naturaleza, su belleza y diversidad, así como su generosidad al nutrir a todas las criaturas vivientes, incluidos los seres humanos. Otro collage representaba el

Conocimiento, resaltando al museo como un espacio que genera diversas formas de saber, ya que el significado de una obra puede variar según la perspectiva del museo o del espectador. Finalmente, el tercer collage, “Del Pasado al Futuro”, simbolizaba el papel del museo como guardián del conocimiento humano y su conexión con la tecnología, que es esencial para el progreso y la evolución del ser humano.

A pesar de que al principio me pareció que las personas no estaban muy involucradas y que, en mayor o menor medida, tenían dificultades para expresar sus opiniones durante la dinámica de reflexión, al final del taller recibí un feedback positivo de las usuarias y las educadoras también. La dinámica de reflexión que utilicé y que me gusta llamar “Diálogo silencioso” la aprendí en la primera clase de Permea (2022-2023), dirigida por Monica Hoff. Consiste en colocar un bloque de hojas en blanco en el centro de la mesa, rodeado de preguntas previamente preparadas, bolígrafos, rotuladores y lápices. Los participantes leen y responden las preguntas, y luego continúan escribiendo sobre las respuestas de los demás, aportando nuevas ideas o preguntas. De este modo, se crea un diálogo silencioso a través de la escritura y los dibujos, permitiendo que cada persona se exprese a su propio ritmo y de manera distinta a la conversación verbal.

El aula de didáctica del museo se reveló incómoda para realizar esta dinámica, porque también funciona como trastero para guardar cajas con documentos, obras de arte, libros y papeleo, y no permite mucha movilidad. El área destinada a los talleres didácticos está limitada a una mesa larga y estrecha, rodeada de material de papelería, que está muy bien organizado.



Imagen 6. Sesión 1. Reflexión sobre los conceptos de comunidad y cultura, 2024.
 Autora: Alessandra Pala

Crear el collage en parejas fue una experiencia estimulante, y había una buena conexión entre todas las participantes, incluida yo. Luego, compartimos el significado de cada collage y cerramos la sesión. Todas se fueron muy contentas ese día. Creo que este encuentro fue positivo porque, gracias al diálogo silencioso y al collage, logramos crear un espacio de interacción amable y divertido, tocando muchos temas relevantes para mi investigación. En el futuro, me gustaría profundizar más sobre el rol del disfrute y sobre dinámicas no verbales en las intervenciones comunitarias y en la didáctica en los museos.

3.3.3. Sesión 3 - Asamblea

El tercer encuentro estuvo centrado en formar una asamblea con orden del día y proyector para debatir sobre cómo organizar una actividad en el museo en la que todos pudiéramos ser participantes activos. Antes de la reunión, decidí hacer una lluvia de ideas para evaluar la disposición de cada uno para involucrarse en la realización del evento. Sin embargo, las ideas propuestas se alejaron tanto del contexto del museo que tuvimos que hacer un recorrido rápido y exhaustivo por la exposición para reconectar con el entorno.

Durante la asamblea, a pesar de la lluvia de ideas y el recorrido, no surgieron propuestas concretas. Por ejemplo, una asistente sugirió crear un libro que se transformara en origami al abrirlo. Aunque me alegró que alguien propusiera algo, no encontraba una conexión con los temas clave de mi investigación, como la participación e inclusión del público. El grupo esperaba mi respuesta como si fuera la única en decidir, así que usé un recurso que tenía preparado para manejar la incertidumbre. Comenté la idea de invitar a los visitantes a dejar una palabra al lado de una obra, que luego usaríamos para crear una poesía, celebrándola posteriormente frente a la obra y con el público general. La idea fue bien recibida, y comenzamos a discutir el formato, que terminó transformándose en un collage. Decidimos organizar un evento en el que expusiéramos el collage al público e invitáramos los visitantes a adivinar qué obra representaba. Terminamos la asamblea postergando a septiembre la definición y organización de los detalles del evento.

La cuestión que me parece relevante destacar es la tensión entre la verticalidad de mi posición en cuanto estudiante- líder del proyecto y la supuesta horizontalidad del dispositivo asamblea en la cual traté de fomentar la toma de decisiones y de responsabilidades. Por un lado, barré para mi casa, estableciendo las bases de la actividad, y, por otro lado, dejé que el grupo tomara el control de algunos detalles logísticos que, digamos, no perjudicaban el significado clave de la acción. La

situación que acabo de describir refleja la compleja y ambigua relación entre la instrumentalización y la colaboración de la mediación comunitaria.

Una razón del porqué eso ocurrió, se podría encontrar en el objetivo de llevar a cabo el trabajo de fin de máster en los tiempos y conceptos preestablecidos, para lo cual fue necesario restringir el abanico de acciones alternativas que podrían haber tenido el mismo o ninguno o hasta mejor impacto pero asumiendo el riesgo de no terminar el proceso a tiempo e/o desviar de los temas principales de la investigación. En ese sentido, los términos del trabajo de fin de máster tuvieron precedencia respecto al fomento de la autonomía de decisión de los asistentes. Mientras que se cumplieron los objetivos de crear un espacio de intercambio de ideas, sacar una conclusión sólida y tomar conciencia de los potenciales de acción colectiva que se generan a través de la reunión y del compromiso personal.

3.3.4. Sesión 4 - Gestión y coordinación

Los encuentros 4 y 5 se dedicaron a la definición detallada del programa para el público, de los materiales y de nuestros roles dentro de la actividad. En la sesión 4, a través del formato asamblea, debatimos sobre las varias posibilidades y buscamos el consenso de todo el grupo antes de cerrar un tema o tomar una decisión. Las participantes eligieron las tres obras de arte protagonistas de la actividad y decidieron la forma de presentarlos al público. Discutimos el calendario de ejecución de los próximos talleres porque nos dimos cuenta de que hacía falta añadir sesiones al programa originario y tuvimos que considerar la disponibilidad de las tres partes: el Museo, el Centro diurno y yo. Tras debatirlo en la asamblea sin encontrar una solución, postergamos la tarea a los días siguientes, por teléfono entre las operadoras del Centro y yo.

En este contexto, las usuarias no estuvieron involucradas en las tareas de coordinación entre las entidades colaboradoras. De hecho, la responsabilidad de cuando encontrarnos, cuando abrir el evento al público y qué espacios ocupar dentro del museo, recayó por completo sobre las profesionales y yo. Yo medí entre el personal del museo y las operadoras del Centro para establecer el calendario; establecí con la recepción y las educadoras del museo el lugar de exposición del collage, negociando para tener un sitio más visible y ventajoso del que me propusieron ellas en primera instancia, y también me encargué de concordar con la directora del museo el premio para los ganadores del juego abierto al público (una entrada libre a la próxima exposición y un catálogo de muestras anteriores). Los usuarios decidieron la forma y el contenido de la acción, pero no se le ofreció la oportunidad de confrontarse directamente con las entidades profesionales involucradas, lo cual constituye una tarea indiscutiblemente esencial para construir relaciones y tomar protagonismo activo.

Sin embargo, ofrecer a las integrantes la responsabilidad de negociar las fechas y los lugares de la actividad con la institución significaba para mí perder la oportunidad de observar las dinámicas de poder implícitas en esa situación y para

ellos encontrarse a gestionar una circunstancia particular sin las herramientas ni los objetivos del análisis crítico propios de mi investigación y además, hacerlo fuera del marco temporal de las sesiones pactadas con el Centro Diurno. Por otro lado, dedicar la sesión a la elección de las obras y de la forma de presentación despertó la imaginación de los participantes, reveló las capacidades creativas que antes no se conocían en algunos miembros, fomentó la conciencia de ser parte de un trabajo colectivo y marcó el carácter estético del evento.

¿Qué espacio de participación activa le queda a las personas implicadas en un proyecto, que no son ni las impulsoras del proyecto ni las figuras de autoridad institucional? En este caso destaca la tensión entre la repartición de responsabilidades y la exigencia de alcance y entrega de objetivos por parte del núcleo motor del proyecto.

3.3.5. Sesión 5 - Gestión y coordinación



Imágenes 7, 8, 9 y 10. Sesión 5. Creación del material para el evento, 2024. Autora: Valentina Pirisi

En el encuentro 5 trabajamos manualmente para preparar los materiales para que, el día del evento, el público dejara sus comentarios: papeles, carteles de invitación y soportes para los bolígrafos y carteles. Cada miembro se encargó de una parte, y yo propuse colorear el fondo de los papeles para darles textura y cortarlos en

formas variadas, lo cual fue aceptado por todos y realizado eficazmente. Durante el taller, una de las usuarias señaló que estábamos modificando una decisión tomada en la asamblea anterior, lo que generó un debate entre ella, una educadora y yo. Finalmente, decidimos seguir con la modificación por razones prácticas, pero esta decisión tuvo repercusiones negativas en los encuentros siguientes, afectando el bienestar de las dos compañeras involucradas. A pesar de esto, el taller fue relajado, y al final, todo el material estuvo listo para el evento.

3.3.6. Sesión 6 - Evento abierto al público: “Deja un comentario”

Ese día el grupo estaba al completo, éramos 6 usuarios, dos operadoras del Centro Diurno y yo. Difundimos el evento a través de un WhatsApp personal porque no compartimos a tiempo la información con el técnico de comunicación del museo, que publicó el evento solo un día anterior. A pesar de ello, hubo una buena respuesta y un flujo constante de público. Participaron y dejaron sus comentarios alrededor de 33 personas. De ellas, 22 eran amigos y familiares del Centro Diurno y míos (mayoritariamente mis conocidos, que es un detalle importante porque facilitó que las usuarias interactuaran con desconocidos), 6 o 7 eran mujeres del taller didáctico para adultos que se realiza los miércoles en el museo, 3 eran visitantes independientes, y otros tres miembros del público general entraron al museo ese día, pero decidieron no participar.



Imagen 11. Sesión 6. Evento “deja un comentario”. 2024. Autora: Valentina Pirisi



Imagen 12. Sesión 6. Evento “deja un comentario”. 2024. Autora: Valentina Pirisi

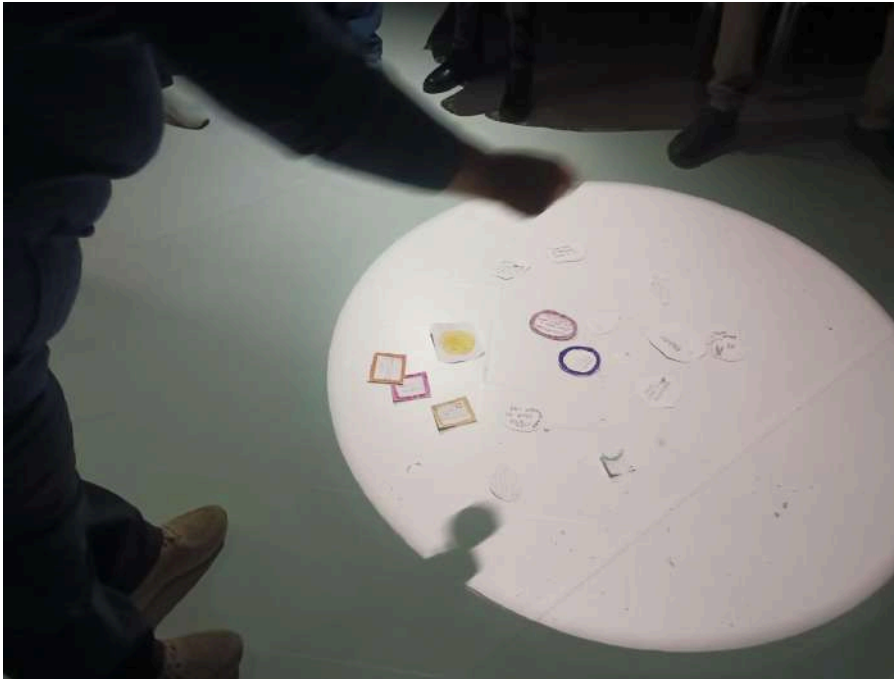


Imagen 13. Sesión 6. Evento “deja un comentario”. 2024. Autora: Valentina Pirisi

Los comentarios variaron según la consigna: en una obra se pidió una opinión personal, en otra un deseo, y en la tercera, inspirarse para contar un cuento, lo cual generó respuestas muy diversas. Los usuarios se distribuyeron entre las tres obras para invitar los visitantes a dejar un comentario y facilitar el material para escribir. Un usuario estaba acompañado por las operadoras y soltó calidades sociales notables, invitando al público con entusiasmo y expresando aprecio por la actividad. Otro grupo trabajó con complicidad y señaló que algunos bolígrafos no funcionaban bien. En la última planta estuvo la pareja de las dos compañeras preocupadas por la modificación del material. Ellas, a pesar de que al principio estaban contrariadas, sobre la marcha no mencionaron ningún problema. El público tuvo dificultades para comprender el propósito del evento y sus roles, pero el feedback más común fue que el ejercicio de dejar comentarios les ayudó a activar su pensamiento. Faltó un plan para resolver problemas logísticos e interpersonales, un espacio de escucha habría mejorado la organización y el sentido de responsabilidad.

3.3.7. Sesión 7 - Creación del collage

La sesión comenzó con una discusión sobre el evento. Las operadoras del Centro destacaron el compromiso del usuario que más atención requiere, mientras el grupo armónico expresó satisfacción por su tarea. Las compañeras que trabajaron con la modificación del material, esta vez manifestaron su malestar, señalando que su tarea fue más complicada que las demás y que no respetar la decisión tomada en asamblea las desorientó, afectando el resultado. La situación generó un animado debate entre una usuaria y una educadora, mientras que yo intentaba

mediar y evidenciar los distintos puntos de vista. La usuaria enumeró buenas razones por las que la idea original habría sido más funcional y su compañera mostraba solidaridad asintiendo.

El debate reveló varios puntos clave. Modificar la decisión tomada en asamblea tiene dos perspectivas: por un lado, respetar el plan acordado asegura claridad y continuidad en el trabajo; por otro, evidenció la falta de énfasis en el carácter colectivo del proceso y en la importancia de una actitud abierta hacia el trabajo grupal para alcanzar objetivos comunes. Las personas alineadas con la nueva idea disfrutaron exponiéndose al público y obtuvieron beneficios de ello, mientras que las compañeras que tuvieron que defender una idea ajena se sintieron limitadas en su expresión y esforzadas en generar participación. Además, se puso de manifiesto el desafío de llevar a cabo una práctica de mediación con un grupo que tiene dinámicas interpersonales consolidadas, difíciles de prever o modificar.

En fin, los puntos débiles fueron: carencia de cohesión general sobre las normas de un proceso colectivo y falta de un plan de emergencia/resolución de problemas en caso de necesidad de cualquier miembro del grupo. Los puntos fuertes fueron: tener que relacionarse con los visitantes y también expresar desacuerdo, aportó beneficios en la autoestima y autodeterminación de los participantes, como evidencian las entrevistas que hice a las usuarias y a las operadoras⁴⁷.



Imagen 14. Sesión 7. Creación del collage, 2024. Autora: Valentina Pirisi



Imagen 15. Sesión 8. Exposición del collage al público, 2024. Autora: Valentina Pirisi

⁴⁷ El análisis de las entrevistas se desarrolla en el siguiente sub capítulo 3.4.

La creación del collage fue rápida. Unimos los comentarios de las tres obras en un único panel y ajustamos el juego “Adivina qué obra representa este collage” según las necesidades prácticas surgidas durante el momento, no previstas en la asamblea.

3.3.8. Sesión 8 - Collage para el público



Imagen 16. Detalle del collage, 2024. Autora: Valeria Manías

El collage estuvo expuesto al público de viernes a domingo, como de acuerdo. Se invitó al público a elegir un comentario y recorrer el museo para adivinar a qué obra correspondía. El contenido de los comentarios del collage variaba según la consigna del evento anterior: en una obra se pidió una opinión personal, en otra un deseo, y en la tercera, un cuento imaginario, lo cual generó respuestas muy diversas. Los visitantes contribuyeron con gusto a la iniciativa. Durante el fin de semana participaron y dejaron su contacto 34 personas del público general del museo. Notamos que los visitantes cogieron siempre los comentarios más breves y algunos comentarios fueron elegidos muchas veces, por ejemplo el que decía: “cásate conmigo”, que pertenecía a la obra con la consigna “expresa un deseo”.

Las usuarias del Centro, las operadoras y yo, hicimos turnos para quedar en el museo, en pareja, durante un par de horas cada día, para invitar los visitantes a participar al juego y supervisar la instalación.

El primer día fuimos las operadoras del Centro y yo, montamos la instalación por primera vez y experimentamos los puntos fuertes y débiles de la actividad. La dinámica era un poco particular y descubrimos que no era suficiente con escribir las normas del juego, sino que había que explicar en voz alta como participar y como dejar el contacto electrónico. Los días siguientes fueron los usuarios en autonomía y nos contaron después la experiencia.

3.3.9. Sesión 9 - Cierre

En esta ocasión, nos reunimos en el espacio del Centro Diurno. El objetivo del encuentro era ordenar el material producido durante el fin de semana, identificar a las personas ganadoras del premio y enviar un correo a quienes participaron y dejaron su contacto, informándoles si habían ganado o no. Finalmente, queríamos felicitarlos y cerrar la colaboración de manera formal.

Sin embargo, no logramos enviar los correos ni dedicar unos minutos a conversar para clausurar el proyecto adecuadamente. Lo que sí conseguimos fue organizar el material y crear un PDF con la lista de ganadores y no ganadores, listo para ser entregado. La sesión resultó un poco caótica porque no había preparado un plan de acción claro, pensando que las tareas se desarrollarían de forma espontánea. Las operadoras del Centro tomaron la iniciativa y lograron asignar tareas a todos los presentes, lo que facilitó la creación del PDF y la organización del material.

Me ofrecí a enviar los correos personalmente. Lamento no haber asegurado un espacio para dialogar y celebrar la experiencia. Considero que el cierre es una etapa clave en los programas, ya que tiene el potencial de reconocer los esfuerzos realizados, motivar para futuros encuentros y fortalecer las relaciones interpersonales.

3.4. Análisis de las entrevistas

En este apartado analizaré el contenido de las entrevistas que hice a las varias entidades involucradas con el fin de evaluar las criticidades de la investigación práctica que realicé, situándolas en el contexto específico de este Centro y de este museo. A todas las partes pregunté cosas inherentes a su experiencia laboral, sus ideales culturales y su opinión respecto al proyecto que impulsé. En orden, encontraremos la entrevista que hice a las usuarias y a las operadoras del Centro Diurno. A seguir estará la entrevista a las educadoras del departamento de didáctica del museo, a la encargada de la recepción y a la directora artística.

3.4.1. Entrevistas a las usuarias del Centro

Las participantes⁴⁸ que contestaron a las preguntas de la entrevista fueron tres mujeres y un hombre en un rango de edad entre 30 y 50 años con un funcionamiento cognitivo medio, autonomía de base y competencias sociales adecuadas. Por dificultades logísticas, dos miembros del grupo no participaron a la entrevista.

Tabla 1. Resumen de las entrevistas de las usuarias del Centro

Puntos fuertes	• Relaciones interpersonales • Familiaridad con el espacio Museo • Cohesión entre los miembros del grupo • Relación con el público • Metodología original • Buen clima de trabajo
Puntos débiles	• Falta de reflexión sobre el bienestar • Muchos cambios durante la marcha • Comunicación poco eficaz • Organización escasa
Participación	• Relación directa con el público • Aportación de ideas y opiniones • Cooperación para desarrollar el proyecto “Museo, comunidad y participantes” • Decepción sobre ideas no concretizadas
Significado de inclusión	• Ser parte / Ocasión de participar • Compartir • Involucrar a todo el mundo • Espacio acogedor • Estar juntos y socializar

Descripción del contenido de las entrevistas

Puntos fuertes: En general, las asistentes sacaron beneficios de la experiencia en términos de relaciones interpersonales y familiaridad con el espacio Museo. Menos una persona, que explicó que tiene un historial de colaboración con el museo MAN; las demás vieron cambiar positivamente su relación con ese espacio. Una persona tenía una sensación de lejanía que se convirtió en cercanía; otra expresó aprecio por la oportunidad de conocer el museo detrás de escena, cosa que no pasa a un espectador común; otro no estuvo nunca en ese museo antes de entonces y

⁴⁸ Se ha decidido utilizar fórmulas genéricas y anónimas para respetar el derecho a la privacidad de estas personas, ya que lo fundamental es el análisis de sus declaraciones. Además, se usará el sustantivo femenino plural, siendo que el grupo estuvo formado mayoritariamente por mujeres.

desconocía su ubicación, ahora comunica que lo conoce bien. Con respecto a la parte relacional, las asistentes expresaron como punto fuerte del proyecto la cohesión entre los miembros del grupo y el buen trabajo realizado conjuntamente. Una persona añadió que tener que relacionarse con el público se repercutió positivamente en su autoestima. Otra persona destacó como punto fuerte la originalidad de la iniciativa, que le recuerda un estilo de trabajo muy común en Estados Unidos y que en nuestro territorio no se suele encontrar. Una persona valoró que el clima fuese amable e informal, lo cual facilitó las conversaciones.

Puntos débiles: En general, concordaron en que faltó un espacio de reflexión sobre el bienestar en donde compartir dudas. Especialmente las personas que se decepcionaron frente a las decisiones tomadas por los demás, pusieron de relieve que se hicieron demasiados cambios durante la marcha y que la comunicación debería haber sido más eficaz, por ejemplo, evaluando bien los pros y los contras antes de cambiar plan y compartiendo las modificaciones antes del día del evento; una persona se desorientó mucho descubriendo la modificación el mismo día del evento abierto al público y eso se repercutió en su estado de ánimo durante la experiencia. Una de las participantes expresó la opinión de que habría sido bonito concretizar algunas ideas que salieron durante la dinámica “museo ideal” que hicimos en uno de los primeros encuentros. Una persona enumeró algunos detalles que habrían funcionado mejor con una mejor organización, refiriéndose sobre todo a las modificaciones tomadas el día que ella no estaba presente.

Participación: La mayoría se sintió responsable de la relación directa con el público e involucrada en el proceso de gestión del evento a través de la aportación de opiniones e ideas que luego se concretizaron. Las dos personas que vieron sus ideas desaparecer del programa se sintieron privadas del poder de decisión que tenían hasta ese momento. Una persona destacó la sensación de que el proceso estaba guiado más bien por las exigencias de mis estudios que por la voluntad de los participantes, aunque no le pareció una cosa negativa, sino una consecuencia natural de que quien lleva el proyecto guía el proceso.

Inclusión: El concepto de inclusión estuvo asociado unánimemente a la idea de compartir y ser parte. Resonaron las palabras: involucrar y compartir. También se asoció la idea de inclusión a la facultad de expresar la propia opinión, a dar a todo el mundo la oportunidad de participar en un clima acogedor y no excluyente, a estar juntos y socializar.

3.4.2. Entrevista a las operadoras del Centro

La entrevista dirigida a las operadoras del Centro Diurno se centró en los aspectos que caracterizaron el proyecto en términos de inclusión y participación y las expectativas que tenían las operadoras sobre el rol activo de las participantes. Las operadoras son: Elena Bacchitta, asistente social; Valeria Manias, técnica de rehabilitación psiquiátrica; Marilena Roych, educadora.

Tabla 2. Resumen de las entrevistas de las operadoras del Centro Diurno

Puntos fuertes	• Salir del Centro y conectar con realidades externas • Metodología participativa • Reflexión crítica acerca de los conceptos de inclusión, cultura y comunidad • Maneras diferentes de ver la exposición • Fomento de la autonomía y autodeterminación personal • Personal del museo amable y acogedor
Puntos débiles	Ninguno
Participación	• Oportunidad de rehabilitación • Oportunidad de acercamiento al mundo laboral • Salir de la zona confort del Centro • Un participante se involucró más de lo esperado • Programa construido colectivamente • Diálogo e intercambio de ideas
Significado de inclusión	• Ser parte • No tener etiquetas y estigmas • Estar juntos a los demás • No autoexcluirse • Compartir • Autodeterminarse, expresarse, enfadarse

Descripción del contenido de la entrevista

Puntos fuertes: El mayor beneficio fue para ellas salir del espacio del Centro Diurno y relacionarse con otras realidades sociales y culturales. Según ellas, la estructura del programa facilitó la integración de los participantes con el personal del museo, con los visitantes y conmigo. La propuesta fomentó la reflexión crítica y maneras diferentes de ver una exposición y creen que eso puede afectar positivamente la posibilidad de que los usuarios vuelvan al museo autónomamente (explorar nuevas situaciones sin acompañamiento es un objetivo importante de la rehabilitación implementada en el Centro Diurno). Otro aspecto positivo fue la toma de responsabilidad que puso a las usuarias en una condición de autodeterminación. Eso generó en algunos casos pequeños conflictos y en otros casos un sentimiento de auto eficiencia difícil de conseguir de otra manera. Tanto los conflictos, cuanto el sentimiento de auto eficiencia, representaron resultados importantes y positivos según la profesional de rehabilitación. Quisieron mencionar el mérito del personal del museo que acogió al grupo muy amablemente y les hizo sentir como en casa.

Puntos débiles: No encuentran ninguno. Por ejemplo, no creen que faltó un espacio de reflexión bienestar, porque hablábamos todo el tiempo. Aunque no hubo un espacio definido y no se enfocaron demasiado en las cuestiones emocionales, no lo consideran una carencia del proyecto. Un aspecto negativo fue la posición del aula de didáctica, que estaba un poco enterrada y en verano se sufría mucho el calor, pero no es un aspecto negativo del proyecto sino del lugar.

Participación y expectativas: Eligieron deliberadamente las personas que pensaban podían aprovechar al máximo las oportunidades del proyecto. Ellas vieron en la iniciativa una oportunidad de rehabilitación, de reflexión sobre ciertos conceptos y de acercamiento al mundo laboral. Las expectativas se cumplieron porque sabían que las personas seleccionadas se habrían implicado con entusiasmo y con la capacidad de participar a la actividad de manera activa y autónoma. En realidad, un usuario superó las expectativas que tenían, involucrándose en las actividades más que de costumbre. Según ellas, eso se debió sobre todo al hecho de haberse encontrado en un entorno distinto a su zona de confort, el Centro. Notaron que el día del evento abierto al público, este usuario y el grupo en el que estaba, trabajaron muy bien, con coordinación y cierta consciencia. Creen que el proyecto logró fomentar la participación activa porque los roles y las acciones se decidieron conjuntamente a través de la discusión común. Las usuarias aportaron ideas y el programa se construyó paso a paso teniendo en cuenta las aportaciones del grupo.

Según las operadoras del Centro Diurno, el hecho de que eligieron solo ciertos usuarios no implica que el proyecto fuera excluyente para los demás, sino que si hubieran abierto la participación a otros miembros del Centro Diurno, esos usuarios habrían necesitado de más acompañamiento por parte de las operadoras y los conceptos tratados durante los talleres se habrían tenido que simplificar. Es decir, habría sido una experiencia operador-dependiente y ellas prefirieron aprovechar la propuesta de otra manera.

Inclusión: Sobre el significado de inclusión, cada profesional aportó un enfoque diferente. Para una, inclusión significa no tener una etiqueta y un estigma. Por ejemplo: el precio reducido para personas con discapacidad es una etiqueta, marca una diferencia excluyente.

Otra profesional destacó la responsabilidad de la parte excluida de posicionarse y actuar para revertir la condición de exclusión en la que está. Se refirió a la inclusión como al hecho de estar juntos a los demás, sin excluirse a uno mismo de iniciativas y momentos de convivencia, basándose en el sentimiento personal de no ser parte de la comunidad.

Otro enfoque propuso pensar a la inclusión como a la libertad de autodeterminarse, para bien o para mal, de enfadarse, de confrontarse. La operadora comentó que a una persona con discapacidad casi no se le permite

expresar críticas. Las diferencias de opinión que surgieron durante el proceso fueron importantes en ese sentido.

3.4.3. Entrevista a las educadoras del departamento de didáctica

La entrevista dirigida a las educadoras del departamento de didáctica del museo resaltó el enfoque con el cual ellas se dedican al trabajo y la estructura logística y política que las sostiene. Las educadoras son dos mujeres: Pasqualina Schintu, la cual trabaja en el sector de la didáctica del Museo MAN desde hace 20 años, y Alessandra Pala, que tiene un largo recorrido en el sector de los talleres creativos.

Tabla 3. Resumen del contenido de la entrevista de las operadoras del departamento de didáctica del Museo

Papel profesional	• Profesionales autónomos y operadoras de museo • Responsables del programa de talleres didácticos del museo • Expertas de técnicas artísticas • Expertas de talleres didácticos para la infancia • Veteranas del departamento didáctico del museo • Colaboradoras ocasionales en necesidades logísticas para técnicos de montaje y artistas
Jerarquía entre dirección y didáctica	• Cuestión práctica de responsabilidad • La dirección se asegura de que el departamento funcione • No se les consulta para montar las exposiciones en función de los públicos infantiles, aunque estos constituyen una grande parte de los visitantes
Función de la didáctica en el museo	• Acercar al arte • Facilitar la comprensión de los conceptos de la exposición • Dar a conocer los artistas y las técnicas • Hacer que los niños hablen de la filosofía detrás de las obras • Crear conexiones entre las personas y las obras de arte • Tener un impacto en la comunidad como eje de crecimiento formativo y social
Programa de talleres didácticos del MAN	• Talleres para alumnos y alumnas de primaria • Talleres de verano para la infancia • Taller para adultos una vez a semana • Cursos de didáctica general para enseñantes
Aula de didáctica. Puntos fuertes	• La ubicación dentro del museo facilita la

	conexión con las obras
Aula de didáctica. Puntos débiles	• No tiene privacidad • Pasan muchas personas que interrumpen los talleres • No permite mucha movilidad • El espacio es también trastero del museo
Significado de inclusión	• No discriminar • Abierto a todo el mundo
Mediación	• Estrategias de comunicación con diferentes públicos
Puntos fuertes del proyecto “Museo, comunidad y participación”	• Traer de vuelta al museo el grupo del Centro Diurno • Involucrar los asistentes y darles un retorno personal en términos de experiencia enriquecedora • Metodología colaborativa • Crear una conexión entre el arte y la vida personal de cada uno
Puntos débiles del proyecto “Museo, comunidad y participación”	Ninguno

Descripción del contenido de la entrevista

Educadoras del museo: Jurídicamente, son operadoras de museo. Me explicaron que se dedican a llevar adelante el programa de los talleres didácticos, pero como no existe una distinción jurídica que especifique las tareas de un operador educativo, en la carta figuran como operadoras genéricas de museo. Son profesionales autónomas que trabajan como figuras externas, se dedican a la educación, sobre todo de los niños y están en el museo con ese rol específico. Tienen una experiencia de casi veinte años en ese sector y dentro de ese museo y vienen de un recorrido artístico que las hace particularmente preparadas a la hora de experimentar con diferentes técnicas. Concordaron con que un operador educativo debe ser capaz de interactuar con varios medios y debe tener una formación pedagógica que le permita abarcar varias estrategias de comunicación, dado que la didáctica tiene que adaptarse a diferentes tipos de público. Quisieron precisar que no todos los operadores educativos tienen estas competencias. En muchos museos, el operador educativo se selecciona solo sobre la base de títulos académicos, como histórico del arte, arqueólogo, etc., sin considerar competencias artísticas o educativas.

Gracias a sus capacidades creativas y su conocimiento del espacio y del material artístico, las dos educadoras del museo, a veces colaboran con los técnicos de montaje de las exposiciones para resolver problemas estéticos y logísticos como

pueden ser las carpetas que contienen las descripciones de las obras, las manchas sobre la pared, ajustes a las cortinas u otros elementos de la exposición. Otras veces colaboran con la dirección para conseguir el material necesario a algún artista, siendo ellas expertas en tiendas, marcas, convenciones con los negocios de artículos de papelería y bellas artes y gestión de pedidos.

Sin embargo, en ningún caso les involucran en el proceso de selección y organización de las obras. Las dos comunicaron que para ciertas cosas, sería mejor que les consultaran, por ejemplo, sobre la altura de las instalaciones. Sabiendo que existe un departamento educativo que lleva constantemente niños a las salas, estaría bien tener una visión menos adultocéntrica y dejar que por lo menos algunas piezas tengan diferentes alturas. Por ejemplo, los objetos para tocar, en lugar de colocarlos en el pedestal a la misma altura que los demás, podrían estar a una altura más accesible para niños.

Jerarquía entre dirección y didáctica: Me explicaron que la dirección tiene una mayor responsabilidad. En su experiencia, la dirección se hace cargo de asegurar que el departamento didáctico funcione según ciertos criterios que, entendí de lo que contaron, corresponden al nivel de aprecio y satisfacción del público destinatario del programa educativo. Por ejemplo, la directora actual confía en ellas al cien por cien, porque respeta el largo recorrido que tiene el departamento educativo del MAN, y también porque los buenos resultados son evidenciados por la abundante participación de las escuelas a los talleres que ellas imparten. “Cuando los niños y las clases regresan sin que nosotros los busquemos, es una señal de aprecio. Algunas maestras incluso continúan en la escuela el trabajo iniciado aquí”⁴⁹.

Función de la didáctica en el museo: Las respuestas fueron: antes que todo, acercar al arte; hacer comprensibles temas importantes y actuales; dar a conocer a los artistas, sus técnicas, y a veces profundizar en la vida de figuras importantes como Matisse o Picasso, incluyendo anécdota; hacer que los niños hablen de la filosofía detrás de una obra; poner las personas en relación con las obras para que las interioricen, lo cual significa ver la muestra y hacerla parte de la vida cotidiana de cada uno.

Comentaron que la educación del museo tiene un impacto en la comunidad como eje de crecimiento formativo y social. Como demuestra el hecho de que los niños que fueron hace veinte años siguen yendo a visitar el museo hasta el día de hoy.

La mediación se considera como parte de la educación en cuanto abarca el conjunto de medios necesarios para comunicar con los diferentes públicos.

El concepto de **inclusión** lo asociaron a la idea genérica de “estar abierto a todo el mundo”, en el sentido de acoger cualquier persona sin discriminaciones de ningún tipo.

⁴⁹ Pasqualina Schintu, educadora del Museo 2024. Entrevista personal para el TFM, presente entre los anexos en el capítulo 9

Infancia y la didáctica del MAN

Dado que los niños eran los protagonistas de toda la conversación, les pregunté si el departamento didáctico del MAN está dirigido solo a la infancia. Me contestaron que no, intentan involucrar también otros rangos de edad que, pero son más difíciles de contactar, como los adolescentes.

Para los adultos, tienen talleres los viernes. También hacen talleres específicos enfocados en la comunicación a través del arte, dirigidos a los enseñantes.

Puntos fuertes del aula de didáctica: Manifestaron que el único punto fuerte del aula es que está dentro del museo. Tienen otro espacio fuera del museo, pero la distancia se repercute profundamente sobre la calidad del taller. Poder pasar del aula a las obras y ocupar los espacios del museo, enriquece las dinámicas y los aprendizajes.

Puntos débiles del aula de didáctica: Pusieron de relieve varios puntos débiles, especialmente relacionados con no tener privacidad. El espacio se usa también como trastero de las obras que constituyen las exposiciones temporales futuras. El ambiente está muy abierto y eso conlleva que la gente entre por todos lados, molestando la continuidad del taller. Además, el espacio es reducido y no pueden hacer talleres en el suelo como solían hacer cuando el aula estaba dedicada solamente al departamento didáctico. Mencionaron que la colección permanente del museo está creciendo, pero los espacios son los mismos.

Relación con el proyecto “Museo, comunidad y participación”: Les pareció un proyecto bello y válido. Fue positivo captar el grupo del Centro Diurno porque eran visitantes asiduos que desde algunos años dejaron de ir.

Puntos fuertes: Destacaron entre los puntos fuertes la capacidad de involucrar los asistentes y darles un retorno personal en términos de experiencia y autoestima, porque trabajaron conjuntamente y se llevaron a casa resultados claros. En su opinión, el evento abierto al público general tuvo un impacto positivo en los participantes porque se enfrentaron a desafíos en relación con la colaboración y comunicación entre muchas personas y vivieron una experiencia “entera” desde el comienzo, pasando por el desarrollo, hasta el final.

Consideraron que fue un tipo de trabajo que va más allá de enseñar el contenido de la exposición, llegando a crear una conexión entre el arte y el recorrido personal y cotidiano de cada uno, que es también uno de los objetivos importantes de los talleres didácticos que ellas imparten.

Puntos débiles: Ninguno

3.4.4. Entrevista a la recepción

La entrevista de la encargada de la recepción reflejó la perspectiva de Eliana Brotzu, que trabaja en el Museo MAN desde hace 20 años y pico. Destacó información sobre el recorrido histórico del Museo y sobre la relación del museo con el público general. Las encargadas de la recepción son dos mujeres y por

cuestiones logísticas y por tener una experiencia de veinte años en el sector, se decidió dirigir la entrevista solo a Eliana.

Tabla 4. Resumen del contenido de la entrevista de la recepción

Papel profesional	• Acogida al público • Gestión de las visitas guiadas • Promoción y divulgación de las exposiciones temporales • Promoción del material publicitario • Reportes de datos sobre la afluencia del público y la venta de artículos • Coordinación y organización del trabajo general • Tutor de usuarios del proyecto “Includis” (Acercamiento al mundo laboral de personas con discapacidad)
Relación del MAN con el territorio	• Divulgación de cultura y arte • Punto de referencia cultural para las nuevas generaciones • Innovación social y cultural • Carencia de residencias artísticas por falta de espacio físico
Datos sobre el público	• En invierno público mayoritariamente de grandes grupos escolares y universitarios • En verano mayoría de visitantes individuales y turistas
Jerarquía entre dirección y didáctica	• Anteriormente, la dirección tenía poder de decisión absoluto • Actualmente, el trabajo está repartido por varias figuras profesionales
Significado de inclusión	• Tener la oportunidad de trabajar
Man e inclusión	• Precio bajo de la entrada • Entrada libre una vez al mes • Acceso a animales con dueños
Puntos fuertes del proyecto “Museo, comunidad y participación”:	• Muy interesante • Metodología participativa • Potencial para convertirse en un servicio ocasional para el público
Puntos débiles del proyecto “Museo, comunidad y participación”:	• Falta de criterio estético en línea con la imagen del museo

Descripción del contenido de la entrevista

La recepción: La profesional encargada de la recepción se definió mediadora cultural y explicó que es la figura encargada de la acogida, las visitas guiadas, la difusión y promoción de la exposición en curso, distribución del material publicitario y reportes de datos como el número de visitantes, ingresos, y venta de artículos, catálogos y otros productos del museo. También coordina la organización general de estos elementos.

Ella trabaja en el MAN desde el 2001. En su opinión, la recepción es el corazón de cada museo, porque representa el contacto humano directo con el visitante. Es el punto de referencia para el público que compra la entrada y que pide información. Es un lugar de diálogo con el visitante en el que se intercambian conocimientos sobre la exposición actual, sobre el museo, sobre exposiciones anteriores, futuras y sobre los artistas.

También se ocupa de gestionar los estudiantes en prácticas de secundaria como de posgrado. Desde hace dos años colabora con un proyecto llamado “Includis”⁵⁰, un servicio dirigido a personas con dificultades físicas o cognitivas que realizan una experiencia laboral en el museo y ella actúa como su tutor. (Remarcó que, lamentablemente, este proyecto carece de continuidad, ya que al final de la experiencia no se les incluye realmente en el trabajo a largo plazo)

Visitas guiadas: Con respecto al servicio de visitas guiadas, dijo que es importante para el público, especialmente en el arte contemporáneo, para comprender mejor lo que uno está viendo, aunque las personas tengan conocimientos en otros campos. Cada visita guiada es diferente porque cada guía, además de sus estudios y su bagaje de información, aporta su toque personal.

Inclusión: Según la mediadora, la inclusión es trabajo. Aportó la consideración que el trabajo es vital para la independencia, el amor propio y el camino personal de cada uno.

Cuando le pregunté sobre el enfoque inclusivo del MAN, asoció la inclusión con el acceso al edificio. Por ejemplo, mencionó que está permitida la entrada de animales con los dueños, que el precio de entrada se mantiene bajo, a diferencia de otros museos y que una vez al mes la entrada es gratuita, lo cual favorece la accesibilidad a todo el mundo.

MAN y territorio: La mediadora me contó que, desde 1999, el MAN tiene un papel importantísimo para el territorio como divulgador de cultura y arte, que son armas sociales poderosas, y asegura un punto de referencia cultural para las nuevas

⁵⁰Info sobre el proyecto Includis disponible en <https://www.comune.nuoro.it/it/novita/page/includis-2024-manifestazioni-d-interesse-finalizzate-alla-composizione-di-un-partenariato-per-la-co-progettazione-e-l-attuazione-di-progetti-di-inclusione-socio-lavorativa-di-persone-con-disabilita>

generaciones. Desde que nació, el MAN trata de ser un laboratorio en constante evolución y para valorar este aspecto, al principio tenían una uniforme con un delantal y herramientas en los bolsillos. El MAN fue pionero en muchas cosas: cursos para adultos, niños, profesores, y talleres didácticos. El carácter innovador del museo contribuye al impacto positivo que tiene en el territorio porque enseña perspectivas diferentes y nuevas respecto a las clásicas y folklóricas.

Recordó que hace años tenían algunos espacios dedicados a albergar residencias artísticas y reflexionar sobre uno mismo, su hogar y su territorio y expresó su opinión respecto a que eso debería volver a hacerse, pero los espacios del museo actualmente no lo permiten. Me dijo que existe un plan de ampliación del museo, en marcha desde hace 15 años, que una vez terminado dará lugar a todo lo que hace falta, es decir, las exposiciones temporales, un laboratorio didáctico más grande, una zona de descanso y café, la tienda, etc.

El público: El público del museo depende de la temporada. En invierno, el museo trabaja mucho con grupos grandes, escuelas, universidades y universidad de la tercera edad; en verano, trabaja más con individuos y turistas. No especificó la raza ni la etnia, pero confirma con que la mayoría de los turistas es originario de Europa o de Cerdeña misma. Reflexionó sobre el hecho de que las personas que vienen de fuera de la isla son personas seguramente privilegiadas, ya solo por haber podido viajar a Cerdeña, que es muy caro al día de hoy.

Estas consideraciones me llevaron a preguntarle acerca del elitismo dentro de los museos. Ella contestó que no cree que el museo sea un lugar elitista, pero que, quizás, lo es en el imaginario de las personas antes de entrar.

Jerarquía entre dirección y didáctica: Asoció la cuestión de la jerarquía a las direcciones de los primeros años. Por ejemplo, la primera directora, que estuvo 12 años, era muy rígida, tenía un poder de decisión absoluto y los demás trabajadores eran como soldaditos. Mientras que actualmente, hay varios órganos y figuras que antes no existían y el trabajo está repartido entre varios profesionales, cada uno con su especificidad.

Relación con el proyecto “Museo, comunidad y participación”: Le pareció interesantísimo y con el potencial de evolucionar, profundizar y volverse a proponer. La idea de invitar al público a hacer una intervención le pareció muy acertada porque hubo participación y entusiasmo.

Puntos fuertes: Destacó entre los puntos fuertes que el público participara con entusiasmo e implicación. En su opinión, la actividad puede ir más allá de la colaboración con el Centro Diurno y repetirse en varias ocasiones especiales como por ejemplo el Día del Arte Contemporáneo.

Puntos débiles: Consistió en descuidar ciertos detalles a nivel logístico y estético. Por ejemplo, según ella, habríamos podido repartir las instalaciones por todas las

salas para ofrecer al público más opciones. Por otro lado, dio importancia al cuidado del detalle estético que debería alinearse mejor a la imagen del museo.

3.4.5. Entrevista a la directora artística del Museo

La directora artística actual del Museo se llama Chiara Gatti. Con ella hablamos del impacto que tiene el museo en el territorio, de las herramientas y estrategias que el museo implementa para ese objetivo y de su opinión sobre el proyecto de TFM que realicé.

Tabla 5. Resumen del contenido de la entrevista de la directora artística del Museo

Papel profesional	• Ideación y diseño de las exposiciones • Coordinación del personal científico y técnico • Coordinación de las relaciones institucionales (escuelas, provincia, entidades culturales externas) • Visión orgánica del conjunto museístico
Relación del MAN con el territorio	• Formación cultural • Punto de referencia para el arte moderno y contemporáneo • Sensibilización sobre los temas de las exposiciones • Observatorio de temas actuales, examinados y reinterpretados en clave artística • Promoción de proyectos inclusivos
Función de la didáctica en el museo MAN	• Cumplir con el compromiso social del museo • Elaborar estrategias de inclusión • Desarrollar talleres didácticos para la infancia • Desarrollar talleres didácticos para adultos • Promover cursos de arte contemporáneo para adultos • Desarrollar proyectos fuera del museo • Crear conexiones con entidades culturales externas
Jerarquía entre dirección y didáctica	• Diálogo y colaboración constante • Es importante tener un presupuesto fijo para la didáctica
Significado de inclusión	• Participación • Cohabitar el espacio
Mediación	• Todas las acciones dirigidas a interactuar y comunicar con el público

Puntos fuertes del proyecto “Museo, comunidad y participación”	• Metodología inclusiva • Creación de un espacio de diálogo e intercambio de experiencia • Colaborar con comunidades vulnerables contribuye a mejorar la escucha • Participación e interacción
Puntos débiles del proyecto “Museo, comunidad y participación”	Ninguno
Comentario adicional	• El punto débil lo tiene el museo por no proveer una sala dedicada a los proyectos • Con recursos suficientes, estaría bien ofrecer a la comunidad este tipo de propuestas como un servicio periódico en vez de ser una experiencia aislada

Descripción del contenido de la entrevista

La directora artística: Enumeró las varias tareas que le pertenecen, las cuales van de la ideación y diseño de las exposiciones a la coordinación del personal científico y técnico y de las relaciones institucionales con la provincia, con las instituciones públicas y con el territorio, incluyendo escuelas y otras entidades culturales. Además, trata de mantener una visión orgánica de la Institución.

Man y territorio: Explicó que el Man juega un papel importante en el territorio, en la formación cultural y en la sensibilización del público hacia los temas que se abordan. Así mismo es un referente para el arte moderno y contemporáneo y también un observatorio de temas actuales, que examina y reinterpreta en clave artística y a través de investigaciones científicas, tanto dentro como fuera del museo.

Para las comunidades vulnerables, el museo busca desarrollar proyectos inclusivos. El museo no quiere dirigirse solo a los profesionales del arte, sino también al público general.

Función de la didáctica en el museo: La directora manifestó que la didáctica es fundamental para cumplir con el compromiso del museo con la sociedad. Hay mucha participación de los más pequeños, y también hay un programa para estudiantes de secundaria a través de un convenio con una institución educativa. Ofrecen talleres didácticos para adultos y cursos de arte contemporáneo para adultos que organizan la dirección y una colega. También desarrollan proyectos fuera del museo, conectándose con realidades externas como conciertos y difusión de libros. El departamento didáctico no se encarga de estas actividades porque su trabajo está centrado en los talleres artísticos.

Jerarquía entre dirección y didáctica: Según ella, la dirección y el departamento de didáctica deben dialogar continuamente y trabajar a la par. La didáctica debe ocupar un lugar central, ya que, de lo contrario, el museo se dirige solo a sí mismo. La didáctica, entendida como taller, mediación y acogida, es fundamental para elaborar estrategias de inclusión y para dar sentido al museo. Algunos museos no tienen un laboratorio didáctico debido a la falta de fondos. En este caso, el MAN tiene un presupuesto fijo para la didáctica. En este sentido, compartimos la idea que la jerarquía entre dirección y didáctica se refleja en la distribución de los recursos económicos.

La inclusión significa participación. Puso de relieve que no se trata solo de abrir las puertas a los demás, sino de estar juntos en el mismo espacio, encontrarse y encontrar un punto intermedio.

La mediación, según la directora, es algo líquido que permea muchos aspectos del trabajo de un museo. Incluye todas las acciones que se implementan para interactuar con el público y comunicar la misión y visión del museo, desde las actividades didácticas hasta las visitas guiadas, la publicidad, los textos y los audios guía.

Relación con el proyecto “Museo, comunidad y participación”: El proyecto que presenté fue integrado inmediatamente en el departamento de didáctica porque encajaba con el enfoque inclusivo del museo. La directora consideró que hice un trabajo altamente inclusivo, consiguiendo involucrar activamente el grupo del Centro Diurno y creando un espacio de diálogo e intercambio de experiencias que fomenta la mejora colectiva. En su opinión, colaborar con las comunidades vulnerables es esencial para comprender cómo trabajar de forma inclusiva y activar la escucha de las demandas de la sociedad. Así es como el trabajo del museo debe reflejarse en el territorio.

Punto fuerte: La interacción y participación que generó el proyecto.

Punto débil: Ninguno.

Quiso mencionar un punto débil de la institución, es decir, la falta de un espacio adecuado para recibir proyectos especiales y para organizar las exposiciones finales que dan visibilidad al resultado.

Comentario adicional: Mencionó un tema que no habíamos abarcado en la conversación. Refiriéndose al impacto social, dijo que sería mejor que este tipo de propuestas pudieran ofrecerse como un servicio constante y periódico, en lugar de una experiencia aislada. Pero, para eso, hay que tener los recursos económicos necesarios.

3.5. Mirada al conjunto: Análisis global de los elementos transversales de las entrevistas

En este capítulo se intentará hacer un análisis global, poniendo en diálogo las entrevistas con algunos aspectos del diario de campo desarrollado por mí y la perspectiva de evaluación del marco teórico de trabajo. Resaltarán los temas del discurso educativo y de mediación, de la participación, de la gestión, del diálogo y transparencia de roles y responsabilidades y de las relaciones y los vínculos entre las personas y, para terminar, del proceso comunitario y del retorno social. Estos temas darán pie a poder abordar y construir las conclusiones en el siguiente capítulo.

3.5.1. El discurso educativo y de mediación

El Museo Man, desde su nacimiento, se estableció en el territorio como referente del arte moderno y contemporáneo, nacional e internacional. Actualmente, se proyecta hacia el futuro con un plan de crecimiento de la colección permanente, de la actividad didáctica y cultural y del edificio, para el cual se espera que se realice el plan de ampliación en marcha desde hace 15 años⁵¹. Las entrevistas resaltaron que desde la perspectiva del personal del museo, la misión principal de la institución es divulgar la cultura y conectar con el territorio, para lo cual la didáctica y la mediación juegan un papel fundamental.

Las entrevistas muestran que todas las profesionales del museo entienden por mediación el conjunto de estrategias de comunicación que se implementan para interactuar y conectar con el público. Mientras que la didáctica abarca todas las acciones que tienen un fin educativo, formativo y de conexión con el territorio y se nutre de la mediación para dirigirse eficazmente a los diferentes públicos. Sin embargo, el departamento didáctico del museo no se encarga de desarrollar todas las iniciativas que tienen un fin educativo y de conexión con el territorio con que el museo se compromete. Las profesionales del departamento didáctico son las responsables de los talleres creativos y como tales se dedican sobre todo a gestionar el material artístico del aula de didáctica y desempeñar los talleres para un público mayoritariamente infantil; mientras que las actividades dirigidas al conjunto de la ciudadanía y la construcción de una red de relaciones que conectan el museo a entidades culturales externas, son tareas que desempeña el equipo de curación y dirección del museo⁵², menos el programa interACCIONES⁵³ el cual fue impulsado por las educadoras y tiene un importante impacto en la construcción de una red de profesionales en torno al sector de la didáctica de museo.

⁵¹ Entrevistas personal para el TFM. Eliana Brotzu 2024. Epígrafe 3.4.4.

⁵² Entrevistas personal para el TFM. Chiara Gatti 2024. Epígrafe 3.4.5.

⁵³ La descripción de este programa se encuentra en el Capítulo 3 y sub capítulo 3.1. “El MAN y el Centro de día”

En este contexto, la acción didáctica del museo está fragmentada. La directora no mencionó la didáctica cuando habló de su papel profesional⁵⁴, aun así, el equipo de dirección y curación articula importantes iniciativas didácticas que fomentan la participación y conexión con el territorio de varias maneras. En este sentido, es verdad que la didáctica mantiene un diálogo constante con la dirección, aunque se trata de un intercambio interno, gestionado dentro del mismo equipo de dirección y curaduría, y bajo la supervisión directa de la directora. Esta dinámica pone de relieve que la didáctica en el museo MAN aparece oficialmente solo en relación con los talleres creativos del departamento específico para ese rol, y eso se repercute en el imaginario común y en la esfera profesional de las operadoras didácticas⁵⁵ en términos de inclusión laboral y consolidación del papel profesional que juega la didáctica en un museo. Además, cabe mencionar que las varias naturalezas de las tareas y responsabilidades que cubre la figura de la directora actual recuerdan las reflexiones teóricas sobre el sistema institucional dominante que privilegia la existencia de un único individuo al ápice del coordinamiento de una institución cultural en lugar de un grupo de personas que trabajan de manera colectiva⁵⁶.

Aunque, a través de las entrevistas, la directora demostró ser la personalidad más alineada con mis estudios en términos de análisis crítico sobre los conceptos de inclusión, territorio y mediación en el ámbito museístico, en general, el enfoque educativo que resalta de las opiniones sobre la inclusión y la función de la didáctica está marcado por el discurso afirmativo y reproductivo del que habla Carmen Morsh en “Una encrucijada de cuatro discursos”⁵⁷.

El comentario adicional de la directora fue muy interesante, porque dijo, refiriéndose a mi proyecto, que, en lugar de promover experiencias aisladas, estaría bien tener los recursos para repetir y sistematizar proyectos colaborativos e inclusivos para que se verifique un verdadero impacto de mejora colectiva en la sociedad, que es uno de los objetivos básicos del museo. La intensa programación del Man y la afirmación de la directora, ponen de manifiesto que, por un lado, actualmente se invierten más recursos en la producción de contenido cultural que en la sistematización de proyectos colaborativos y, por otro lado, que es fuerte la intención de activar espacios de reflexión crítica y participación social. En este magma de prestigio, actividades didácticas de varias naturalezas, discursos afirmativos y reproductivos y ambiciones de crecimiento e impacto social, la iniciativa que presenté con el trabajo final de máster fue acogida con los brazos abiertos y, si bien a veces tuve que negociar y aclarar ciertos detalles, el personal del museo en su conjunto apoyó todas las propuestas que hice⁵⁸.

⁵⁴ Entrevista personal para TFM, Chiara Gatti 2024. Epígrafe 3.4.5.

⁵⁵ Se usa el sustantivo femenino, siendo este un sector feminizado.

⁵⁶ Javier Rodrigo (2018) Economía feminista de la cultura y decrecimiento cultural: límites, interdependencias y ecosistemas en las políticas culturales. Plataforma de intercambio y proyecto de investigación internacional Escuela Otra Hoja de Ruta.

⁵⁷ Mörsch, C. (2015) En una encrucijada de cuatro discursos. Contradecirse una misma. Pág. 38-63.

⁵⁸ Información desarrollada en el diario de campo que está incluido en los anexos.

3.5.2. Participación e inclusión

Las dinámicas y metodología que implementé en las sesiones tenían como enfoque principal la **participación activa**, es decir, que los integrantes se implicaran en la toma de decisiones y de responsabilidades necesarias para llevar a cabo una acción compartida. El enfoque participativo del proyecto está alineado al objetivo de fomentar la inclusión de comunidades marginalizadas. En este sentido, los conceptos de participación e inclusión están profundamente conectados. Los dispositivos que usé para promover la participación de los integrantes fueron: actividades para activar la reflexión crítica, la asamblea y la ideación y gestión de un evento abierto al público. La mayoría de los participantes respondió a la entrevista diciendo que se sintió responsable de la relación directa con el público y se sintió involucrada en el proceso de aportación de opiniones e ideas. Sin embargo, las dos personas que vieron que sus ideas no fueron llevadas a cabo, expresaron decepción e incomodidad. Las operadoras que acompañaron los usuarios durante todo el proceso, estuvieron satisfechas del compromiso y de la implicación que mostraron los usuarios. Según ellas, la iniciativa que impulsé, representó para los usuarios una oportunidad de reflexión, rehabilitación y acercamiento al mundo laboral. El personal del museo expresó unánimemente su aprecio hacia el proyecto, destacando entre los puntos fuertes el carácter colaborativo e inclusivo.

Desde mi perspectiva noté que ocupé una posición mucho más vertical de lo que me había planteado. Por razones inherentes al contexto en el que estaba y a la investigación teórica que quería realizar, tomé un rol más relevante que los demás, tanto en la toma de decisiones, cuanto en la toma de responsabilidades. Eso reveló que entregar ciertos resultados según los tiempos y conceptos preestablecidos era para mí una cuestión prioritaria, respecto a dejar que los participantes gestionaran la situación “en sus propios términos”⁵⁹ corriendo el riesgo de no entregar ningún resultado. Entonces, el proceso de inclusión planteado al principio del proyecto se vio limitado por la exigencia de tratar temas específicos de la investigación y hacerlo en un espacio temporal limitado. Pero trajo igualmente resultados positivos porque los usuarios estuvieron involucrados en el debate y en la toma de decisiones que marcaron los aspectos formales y estéticos del evento y la relación directa con el público⁶⁰.

3.2.3. El diálogo y relación con el grupo: transparencia y responsabilidades

En el desarrollo del proceso colectivo experimenté algunas dificultades a la hora de gestionar el diálogo. En algunas ocasiones la conversación se estancaba porque la mayoría de los participantes se expresaban usando frases breves, mientras que quien era más elocuente tomaba un protagonismo inapropiado y a veces desviaba

⁵⁹ Cevallos, A. (2023). Al diablo con nuestras buenas intenciones. *Post(s)*, 9(1), 230–243. [https://doi.org/10.18272/post\(s\).v9i1.3122](https://doi.org/10.18272/post(s).v9i1.3122)

⁶⁰ Entrevista personal para el TFM, operadoras y usuarias del Centro (2024)

del tema del debate⁶¹. Las dinámicas de diálogo evidenciaron que mi voz, en calidad de líder del proyecto, y la voz de las operadoras, tenían un eco de autoridad que las demás voces no tenían. Dejó claro que la persona (o las personas) que dinamiza los intercambios de ideas tiene la responsabilidad de facilitar un espacio de expresión abierto, justo e igualitario, para el cual son necesarias herramientas y experiencias para nada banales y que yo todavía no tengo. También puso de relieve el límite del habla-centrismo como canal principal de comunicación, interacción y gestión comunitaria, lo cual privilegia los que argumentan mejor e impide a otros cuerpos y lenguajes de cohabitar el espacio común⁶².

La comunicación corresponde a un punto débil del trabajo que realicé. Durante las entrevistas, las usuarias señalaron que una comunicación más eficaz habría llevado a una mejor organización. Analizando las sesiones y luego las entrevistas, comprendí que la comunicación se vio obstaculizada por la falta de claridad respecto a los objetivos y roles de la colaboración. En algún momento del proceso yo perdí de vista el propósito principal de la actividad, que era llevar a cabo una investigación teórico-práctica para el trabajo final del máster, e intenté conectar los objetivos académicos con las dinámicas del grupo de una manera que no se alineó bien y generó confusión en las expectativas y las responsabilidades de los participantes.

Aprendí que, a pesar de que parezca contradictorio declarar la propia posición de poder delante de un grupo al que estás proponiendo trabajar de forma cooperativa e inclusiva, en realidad mantener una comunicación clara sobre los propósitos y límites de la colaboración puede ayudar a definir y perseguir el objetivo común. Este análisis destaca que la comunicación clara y la transparencia de las dinámicas de poder implícitas, afectan la calidad de una colaboración y pueden influir en las tensiones entre la colaboración activa y la instrumentalización de participantes.

3.2.4. Relaciones entre personas y vínculos

Las dinámicas interpersonales y los conflictos de interés que han surgido durante la fase de desarrollo del evento abierto al público⁶³ han puesto en evidencia que la posición social de los integrantes de un proyecto marca desde el principio las relaciones de poder implícitas y se repercute en el papel que juega cada uno en la realización del proyecto. Esto significa que, con todas las “buenas intenciones”⁶⁴ de querer generar un espacio de diálogo y de acción en el cual se fomentan y valoran todas las aportaciones por igual y se busca trabajar conjuntamente hacia un objetivo común, el profesional tiene poder sobre el usuario. El líder de la iniciativa

⁶¹ Información desarrollada en el diario de campo, incluido en los anexos.

⁶² Javier Rodrigo (2017) *Pedagogías colectivas y políticas de participación: retos/fricciones/complejidades*. Plataforma DSP la Virreina.

⁶³ Información desarrollada en el diario de campo, sesiones 4 y 5, que está incluido en los anexos.

⁶⁴ Cevallos, A. (2023). Al diablo con nuestras buenas intenciones . *Post(s)*, 9(1), 230–243. [https://doi.org/10.18272/post\(s\).v9i1.3122](https://doi.org/10.18272/post(s).v9i1.3122)

tiene poder sobre el grupo y la institución con recursos tiene poder sobre el proyecto. Más allá de qué o quién tiene más poder, lo interesante es porque las entidades deciden colaborar, como lo hacen y que alianzas y vínculos nacen de la interacción.

En este caso, la colaboración nació para permitir el desarrollo de mi investigación de trabajo final de máster, para la cual el museo actuó como un lugar de apoyo y garantía institucional y el Centro diurno como destinatario y protagonista del programa de mediación. Cada parte implicada tuvo sus razones para aceptar la colaboración, como dice Cevallos: “nadie entra de manera ingenua a un proceso de colaboración con una institución”⁶⁵, pero en este análisis no es relevante profundizar sobre cuáles fueron los intereses de cada uno, sino mencionar cuáles fueron algunas de las consecuencias de la interacción en términos de alianzas y vínculos. Por ejemplo, el museo me ofreció un trabajo y manifestó su interés en seguir colaborando conmigo de distintas formas. Asimismo, entre las operadoras del Centro Diurno y yo se consolidó una relación de confianza y complicidad, que abre la puerta a futuras colaboraciones. Las operadoras del Centro Diurno, gracias al entusiasmo y la implicación inesperada que mostró uno de los usuarios, tratarán de involucrarlo en más actividades de las que le suelen proponer. Las asistentes, a pesar de los límites de la comunicación, expresaron aprecio para el clima acogedor y la cohesión que se creó entre los miembros del grupo.

Si bien, por momentos, se tomaron decisiones que priorizaban los objetivos y necesidades del proyecto a costa de los intereses y necesidades de las personas involucradas, la forma de relacionarnos y la metodología empleada fomentaron el generarse de un espacio común en la cual cada integrante ofreció su parte de trabajo y de conocimiento, poniendo las bases de una alianza que abre el paso a colaboraciones futuras.

3.2.5. Proceso comunitario y retorno social

Es difícil evaluar de manera objetiva el retorno social del proyecto “Museo, comunidad y participación”. A través de las entrevistas se destaca cómo las subjetividades perciben los resultados basándose en la propia perspectiva, sea como institución, que como profesional, que como usuario/destinatario del programa.

En general, cualquier acción que fomente la elevación del grado de autonomía de una persona, una comunidad o un sistema social, se puede considerar un resultado positivo del proceso comunitario⁶⁶. Según las entrevistas realizadas a los usuarios y operadoras del Centro Diurno, uno de los principales aciertos del proyecto “Museo, comunidad y participación” fue el fortalecimiento de la autonomía tanto individual como grupal. Las operadoras señalaron que la reflexión crítica sobre la exposición,

⁶⁵ Cevallos, A. (2023). Al diablo con nuestras buenas intenciones . Post(s), 9(1), 230–243. [https://doi.org/10.18272/post\(s\).v9i1.3122](https://doi.org/10.18272/post(s).v9i1.3122)

⁶⁶ Cevallos, A. Idem.

proporcionó a los usuarios nuevas herramientas para analizar y relacionarse con las obras de arte, facilitando la posibilidad de que en el futuro decidan visitar el museo de manera autónoma. Por su parte, las usuarias destacaron que la experiencia contribuyó a mejorar su autoestima y fomentó un vínculo más cercano con el museo.

Una intervención aislada y a corto plazo, como es una práctica cultural en el marco específico del TFM, no puede que producir efectos mínimos o nulos en términos de transformación social⁶⁷. En este sentido, la consideración aportada por la directora del museo, de que las acciones tienen que reiterarse en el tiempo para tener un impacto en el territorio, está avalada por los estudios teóricos y prácticos de las ciencias sociales. Sin embargo, el contexto estructurado del trabajo final de máster, ha facilitado una interacción constructiva entre las partes colaboradoras en la cual cada entidad compartió un conocimiento específico y contribuyó a crear relaciones y saberes nuevos. El vínculo interpersonal e interprofesional generado a partir de esta colaboración puede considerarse un resultado positivo, ya que tiene el potencial de propiciar futuras cooperaciones.

⁶⁷ Marco Marchioni (1999) Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria.

4. Conclusiones

En esta parte de conclusiones, se analizarán aspectos transversales de la propuesta, serán mencionados los aspectos que funcionaron o no, las tensiones que surgieron, cuáles fueron los límites, potencialidades y problemáticas que presentó la práctica de mediación en términos de inclusión en el contexto de este museo y esta colaboración. A modo de cierre, expresaré una interpretación personal con respecto a lo que he aprendido durante el proceso, tanto del trabajo con las personas, cuanto de la manera de analizarlo.

El Museo MAN es una institución arraigada en la cultura eurocéntrica y como tal está marcada por un sentimiento de responsabilidad paternalista hacia todas las personas que están fuera del círculo de las artes y de la gestión del patrimonio cultural, pero al mismo tiempo está movida por la voluntad de generar un vínculo significativo con el territorio, que respalde y dé sentido al uso de los recursos públicos destinados a sustentar su labor. El MAN, por su naturaleza vinculada a las investigaciones artísticas y culturales, y su disposición para dialogar con el territorio, se posiciona como una institución con un papel político significativo en el contexto de Nuoro.

La inclusión y la participación son cuestiones que van de la mano. La inclusión en la vida cultural del museo no se puede concebir como mero acto de acogida al edificio u oferta de servicios de consumo cultural pasivo, sino como una forma de imaginar y concretizar diferentes maneras de cohabitar el espacio. Ese concepto, aplicado a la práctica de mediación que llevé a cabo, se traducía en una negociación constante entre impulsar el grupo a tomar decisiones y restringir el campo de acción para no desviar de los temas clave de la investigación teórico-práctica que yo había previamente establecido. Eso revela la importancia de poner en práctica los fundamentos teóricos para enfrentarse a los desafíos que conllevan la relaciones de colaboración en la realidad, aprender de ellos y mejorar. La institución puede jugar un papel importante en el impacto social de los procesos inclusivos y participativos, brindando las condiciones para implementar proyectos a largo plazo en lugar de experiencias aisladas.

A pesar de que el análisis global reveló varios puntos fuertes de la propuesta, cabe mencionar que destacaron algunos importantes puntos a mejorar. Por ejemplo, se hicieron evidentes las dinámicas de poder implícitas en el mismo acto de proponer y coordinar el proyecto, porque yo, en calidad de líder de la iniciativa, llevaba el control de los temas a tratar y de la relación con el personal del museo, perpetuando dinámicas de inclusión que se fundamentan en ofrecer un servicio cultural que se autodefine beneficioso para la comunidad al que se dirige. Además, me obstiné en perseguir ideales de participación cuando la decisión más significativa ya la había tomado yo diseñando el proyecto. La consecuencia

inmediata de eso fue una escasa transparencia sobre los roles y responsabilidades de los integrantes. La ambigüedad entre las decisiones que pertenecían al grupo y las que no les pertenecían se repercutió negativamente en el bienestar de algunos miembros y en general en la calidad de la colaboración. Para contrastar esta problemática, podría ser útil elaborar y compartir con el grupo un esquema de pautas de participación, trabajo colaborativo o procesos inclusivos para tener en cuenta a la hora de tomar decisiones y repartir tareas. Las cuestiones de la inclusión, participación y colaboración se desarrollan en un magma de tensiones y contradicciones que pueden ser tanto enriquecedoras como neutralizadoras del impacto social que se pretende generar a través de las prácticas de mediación crítica.

En relación con los objetivos planteados al principio del trabajo, es importante señalar que no se han alcanzado plenamente en todos sus aspectos. El fomento de la participación e inclusión de la comunidad marginalizada y del público general, por todas las razones anteriormente comentadas, ha sido escasa y superficial. Cabe mencionar que las condiciones materiales no jugaron a favor. Para generar procesos inclusivos efectivos, puede que se necesite más tiempo, más experiencias de colaboraciones y una red de confianza más fuerte entre las personas implicadas. Considero este objetivo no alcanzado y considero que una forma más eficaz para abarcarlo en futuro será involucrar la comunidad protagonista y destinaría de la intervención en el diseño del proyecto, fomentando la implicación de los participantes tanto en los temas a tratar, como en la relación directa con las entidades colaboradoras, explorando por mi parte, el papel de la mediadora como garante de que el proceso se lleve a cabo, pero quitándome una buena parte del protagonismo que caracterizó mi papel en esta ocasión. Los demás objetivos se pueden considerar mínimamente alcanzados. Si bien la comunicación corresponde a un punto débil de la práctica que llevé a cabo, las pautas del programa y la forma de relacionarnos, facilitaron un espacio de diálogo y complicidad que fortaleció la sensación de pertenencia a un equipo y de responsabilidad hacia los otros agentes implicados, como el público y el personal del museo, permitiendo una distribución eficaz de tareas y una cooperación fluida. La investigación logró mediar la interacción entre dos entidades de relevancia pública: el museo como institución cultural y el Centro de Día como comunidad marginalizada. La fase de evaluación, aunque limitada por la subjetividad en la percepción de ciertos aspectos, produjo resultados interesantes y constructivos que se desarrollan a continuación.

El análisis global del proyecto destacó que los aspectos que funcionaron son:

- La construcción de vínculos interpersonales e interprofesionales que ponen las bases para futuros proyectos compartidos y posibles trabajos remunerados.
- Impulsar una nueva forma de colaboración entre el museo Man y el Centro de Día, los cuales tienen un largo historial de interacciones basadas en un servicio de visita guiada personalizado que el museo ofrece al Centro.

- Fomentar el intercambio de conocimiento entre territorios cercanos, pero con identidades nacionales diferentes, compartiendo en un contexto italiano las enseñanzas de mediación crítica, así como se entiende en el panorama cultural hispanohablante⁶⁸.
- Navegar las dificultades de gestionar el diálogo de manera constructiva y lograr generar un espacio de intercambio de ideas y acciones, que aunque presentó algunos límites, facilitó la cooperación entre el personal del Museo, el grupo del Centro Diurno y yo, y permitió la realización de un evento abierto al público general.
- La forma de relacionarnos y la metodología empleada fomentaron el generarse de un espacio común en la cual cada integrante ofreció su parte de trabajo y de conocimiento y eso contribuyó a fortalecer el grado de autonomía de los miembros del grupo, incluida yo.

Los aspectos a mejorar relevados por el proceso de evaluación del proyecto son:

- La exigencia de llevar a cabo una determinada investigación teórico-práctica no se alineó bien con la voluntad de implementar los procesos inclusivos y participativos que había planeado al principio de la investigación. Durante la marcha me di cuenta de que involucrar los participantes en la toma de ciertas decisiones ponía en riesgo la consistencia teórico-práctica del estudio y eso se repercutió en la transparencia de roles y responsabilidades de cada integrante del proyecto “Museo, comunidad y participación”.
- Las metodologías empleadas estaban basadas en el acto del habla como estrategia de interacción principal. Para valorizar las especialidades de cada integrante del grupo y fomentar la cooperación entre personas diversas, estaría bien diversificar las metodologías de implicación y relación entre las personas; por ejemplo integrando unas dinámicas que utilicen los gestos, los cuerpos y los movimientos para generar otras perspectivas de reflexión y acción. Con ese fin será útil estudiar las investigaciones de las compañeras que trabajan en esa dirección.
- Los límites del habla-centrismo se hicieron más evidentes cuando yo, autoproclamada la encargada de moderar el diálogo, encontré muchas dificultades a la hora de gestionar los vacíos, los debates, los turnos de palabras y los temas de conversación. Aprender técnicas para dinamizar eficazmente una asamblea o un intercambio de ideas será esencial para mi trabajo de mediadora, sobre todo si quiero seguir usando estos tipos de dispositivos y reducir las barreras implícitas del acto de hablar, que siempre privilegia quien es más elocuente y perjudica la expresión de perspectivas diferentes.
- Para trabajar de forma más colectiva y eficaz, estaría bien generar espacios de co-diseño y corresponsabilidad de la mediación entre las profesionales implicadas. Durante la fase de elaboración y desarrollo de la práctica de

⁶⁸ Esta frase podría abrir un debate sobre las tendencias colonialistas implícitas y no cabe en esta investigación profundizar sobre ese tema.

mediación, me pregunté a menudo acerca de las especificidades del grupo y la mejor manera de abordarlas; sin embargo, nunca planteé la posibilidad de involucrar a las operadoras del Centro de Día en la fase de diseño y elaboración del proyecto, perpetuando la tendencia dominante a dejar caer la responsabilidad en un único individuo en lugar de distribuirla entre un grupo de personas que trabajan de manera colectiva⁶⁹.

- Por falta de organización y confianza en que las tareas se desarrollarían espontáneamente, el cierre del proyecto no se hizo como estaba planeado. Considerando que el cierre es una etapa clave en los programas, ya que tiene el potencial de reconocer los esfuerzos realizados, motivar para futuros encuentros y fortalecer las relaciones interpersonales, en futuras ocasiones estaría bien asegurar un espacio de diálogo y celebración de la experiencia.

Los aprendizajes que recibí durante el proceso de investigación teórico-práctica que realicé se pueden dividir en dos grandes ramas. Una rama está marcada por el estudio de los referentes teóricos y el proceso de análisis y evaluación de la práctica de mediación; y otra está marcada por la relación directa con las personas involucradas en el proceso.

El mero acto de elaborar los textos que constituyen el marco teórico me ayudó a profundizar los conceptos e integrarlos en mi manera de pensar, mucho más que si los hubiera solo leído. El análisis que el tutor me fomentó a hacer, cruzando las entrevistas con los aspectos clave de las sesiones y del marco teórico, puso de manifiesto límites y puntos fuertes inesperados. Por ejemplo, me sorprendió descubrir que la estructura que había diseñado para fomentar la participación activa y la repartición de responsabilidades, se derrumbó como un juego de palillos chinos, cuando tomé el control de las relaciones con el personal de museo; cuando propicié cambios en las decisiones tomadas en asambleas anteriores basándome en criterios personales de practicidad; y cuando no quise poner en riesgo la consistencia teórico-práctica del trabajo a costa de decepcionar la iniciativa de otros miembros del grupo. Por otro lado, un aspecto positivo e inesperado fue el impacto que la experiencia tuvo en el fortalecimiento de la autoestima y la autodeterminación de las participantes. Aprendí que estos aspectos son fundamentales para el programa de rehabilitación del Centro Diurno y se alinean con un elemento central de los procesos comunitarios y de la participación: el fomento de la autonomía dentro de la comunidad en la que se interviene. Para explorar maneras más colectivas de generar procesos inclusivos e investigar sobre otras formas de tomar decisiones y roles, sería útil proponer una nueva colaboración con el grupo del Centro Diurno, generar un espacio de diseño y corresponsabilidad, adoptar una metodología más participativa y establecer una posición más transparente sobre las responsabilidades que corresponden a mí

⁶⁹ Javier Rodrigo (2018) Economía feminista de la cultura y decrecimiento cultural: límites, interdependencias y ecosistemas en las políticas culturales. Plataforma de intercambio y proyecto de investigación internacional Escuela Otra Hoja de Ruta.

como mediadora-investigadora, cuáles recaen en el grupo y cuáles en los profesionales.

Con respecto a las relaciones, vínculos y conflictos que se generaron entre las personas participantes, aprendí que la transparencia y comunicación de roles y responsabilidades podría ser clave para construir una colaboración eficaz y estable. Además, se puso de manifiesto el desafío de llevar a cabo una práctica de mediación con un grupo que tiene dinámicas interpersonales consolidadas, difíciles de prever o modificar. En cualquier caso, los conflictos y los malestares expresados por algunos miembros del grupo fueron fundamentales para el análisis de los puntos fuertes y de los puntos débiles. La manera de relacionarse, abrir un diálogo, dinamizar un debate son elementos que van más allá de las técnicas que se pueden aprender en los libros. La empatía, la escucha activa y la comunicación asertiva son habilidades sociales y emocionales que favorecen la disposición de las personas a exponerse e interactuar de manera constructiva, y, en mi opinión, se pueden aprender y fortalecer a través de la práctica en el campo. Por otro lado, necesito tomar consciencia de cómo se distribuye el poder en un grupo y aprender a abordarlo de forma abierta y honesta. La relación con el Centro Diurno y con el Museo produjo un vínculo interpersonal más cercano del que me esperaba. Las operadoras del Centro Diurno apreciaron mucho la naturaleza de la iniciativa y me animaron a imaginar y concretizar conjuntamente nuevas interacciones. Asimismo, me sorprendió gratamente que la colaboración con el museo creara las condiciones para concretar un trabajo remunerado y establecer una relación laboral con perspectivas que trascienden este TFM.

5. Bibliografía

Cevallos, A. (2023). Al diablo con nuestras buenas intenciones. Post(s), 9(1), 230–243. Disponible en [https://doi.org/10.18272/post\(s\).v9i1.3122](https://doi.org/10.18272/post(s).v9i1.3122)

Collados Alcaide, A. y Javier Rodrigo (2014). El museo como esfera democrática y espacio-laboratorio ciudadano. Año 2014, Número 5. Imago crítica. Proyecciones futuras de optimismo antropológico, 41-68. Disponible en <https://transductores.info/properties/el-museo-como-esfera-democratica-y-espacio-laboratorio-ciudadano/>

Francisca Hernández, H. (2011). Museos, multiculturalidad e inclusión social. Universidad Complutense de Madrid - España. Disponible en <https://ler.letras.up.pt/uploads/ficheiros/10370.pdf>

Gerald Raunig (2007). Prácticas instituyentes, nº 2. La crítica institucional, el poder constituyente y el largo aliento del proceso instituyente. Revista Extradisciplinaire. Disponible en <https://transversal.at/transversal/0507/raunig/es>

Helen Simons (2009). El estudio de caso: teoría y práctica. Ediciones Morata S.L. Disponible en <https://www.inaltera.org/doc/El%20estudio%20de%20caso%20Teoria%20y%20practica%20Helen%20Simons.pdf>

Javier Rodrigo (2017). Pedagogías colectivas y políticas de participación: retos/fricciones/complejidades. Plataforma DSP la Virreina. Disponible en https://transductores.info/wp-content/uploads/2017/09/PDS-VIRREINA-TEXTO-PDF_DEF.pdf

Javier Rodrigo (2018). Economía feminista de la cultura y decrecimiento cultural: límites, interdependencias y ecosistemas en las políticas culturales. Plataforma de intercambio y proyecto de investigación internacional Escuela Otra Hoja de Ruta. Disponible en https://www.academia.edu/37862784/Econom%C3%ADa_feminista_de_la_cultura_y_decrecimiento_cultural_l%C3%ADmites_interdependencias_y_ecosistemas_en_las_pol%C3%ADticas_culturales

Javier Rodrigo (2019). Reconocer, representar y redistribuir. Tensiones y retos de la equidad en políticas culturales y la cultura comunitaria. Transductores. Disponible en <https://transductores.info/properties/reconocer-representar-y-redistribuir-tensiones-y-retos-de-las-equidad-en-politicas-culturales-y-la-cultura-comunitaria/>

Luis Pérez Armiño y Teresa Reyes Bellmunt (2023). La definición de Museo de ICOM. Un paso hacia la inclusividad. Editorial UCA Periférica internacional, 24, 267-276. Disponible en <https://revistas.uca.es/index.php/periferica/article/view/10757>

Marco Marchioni (1999). Comunidad, participación y desarrollo. Teoría y metodología de la intervención comunitaria. Editorial Popular. Disponible en <https://comunidadmdq.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/04/comunidad-participacion-y-desarrollo-m-marchioni.pdf>

Mörsch, C. (2015). En una encrucijada de cuatro discursos. Contradecirse una misma. Pág. 38-63. Museos y mediación educativa crítica. Quito: Fundación Museos de la Ciudad de Quito. Disponible en <https://it.scribd.com/document/363039514/Contradecirse-Una-Misma>

Mörsch, C. (2015). La educación en museos y mediación educativa como práctica crítica. Contradecirse una misma. Pág. 10-21. Museos y mediación educativa crítica. Quito: Fundación Museos de la Ciudad de Quito. Disponible en <https://it.scribd.com/document/363039514/Contradecirse-Una-Misma>

Nora Landkammer (2015). Educación en museos y centros de arte como práctica colaborativa. Contradecirse una misma. Pág. 22-37. Museos y mediación educativa crítica. Quito: Fundación Museos de la Ciudad de Quito. Disponible en <https://it.scribd.com/document/363039514/Contradecirse-Una-Misma>

Óscar Navarro R. (2011). Ética, museos e inclusión, un enfoque crítico. Revista Museo y territorio, ISSN 1888-4393, N°. 4, págs. 49-59. Disponible en <https://it.scribd.com/document/451816040/Navarro-Rojas-2011-pdf>

Francesca Sagheddu (2023-2024). Tesis Magistral Innovación social en museos y prácticas culturales en el MAN (título original: Innovazione sociale nei musei d'arte e pratiche culturali al MAN). Universidad de Cagliari, Italia.

6. Lista de imágenes

- **Imagen 1.** Vista parcial de la ciudad de Nuoro, 2020. Autor: Donatello Tore
- **Imagen 2.** Sesión 1. Visita al museo, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 3.** Evento abierto al público “Deja un comentario”, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 4.** Sesión 2. Dinámica “diálogo silencioso”, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 5.** Sesión 2. Collage “del pasado al futuro”, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 6.** Sesión 1. Reflexión sobre los conceptos de comunidad y cultura, 2024. Autora: Alessandra Pala
- **Imagen 7.** Sesión 5. Creación del material para el evento, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 8.** Sesión 5. Creación del material para el evento, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 9.** Sesión 5. Creación del material para el evento, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 10.** Sesión 5. Creación del material para el evento, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 11.** Sesión 6. Evento “deja un comentario”. 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 12.** Sesión 6. Evento “deja un comentario”. 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 13.** Sesión 6. Evento “deja un comentario”. 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 14.** Sesión 7. Creación del collage, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 15.** Sesión 8. Exposición del collage al público, 2024. Autora: Valentina Pirisi
- **Imagen 16.** Detalle del collage, 2024. Autora: Valeria Manías

7. Lista de tablas

- **Tabla 1.** Resumen de las entrevistas de los usuarios del Centro
- **Tabla 2.** Resumen de las entrevistas de las operadoras del Centro Diurno
- **Tabla 3.** Resumen del contenido de la entrevista de las operadoras del departamento de didáctica del Museo
- **Tabla 4.** Resumen del contenido de la entrevista de la recepción
- **Tabla 5.** Resumen del contenido de la entrevista de la directora artística del Museo

8. Lista de abreviaturas

- **ICOM:** Internacional Council of Museums
- **CSM:** Centro de Salud Mental
- **ASL:** Azienda Sanitaria local
- **TFM:** Trabajo Final de Máster
- **MAN:** Museo de Arte de Nuoro (aunque la abreviatura MAN en este caso es parte del nombre completo “MAN Museo de arte de Nuoro)

9. Anexos

Anexos 1

Presentación del Proyecto de Mediación dentro del marco del TFM, enviada al Museo MAN y al Centro de Día

PROPOSTA LAVORO DI FINE MASTER VALENTINA PIRISI – PERMEA 2022-2023

I MIEI DATI

Nome e cognome: Valentina Pirisi

Email: valentinapirisi@gmail.com

Contatto: +39 3401060740

PARTECIPANTI ALLA ATTIVITÀ

- Centro diurno per persone in stato di disabilità
- Pubblico generale

LUOGO DI SVOLGIMENTO

- MAN Museo d'arte della provincia di Nuoro

DATA PROPOSTA E DURATA (da stabilire insieme alle partecipanti e collaboratrici)

6 incontri di circa 2h ciascuno

- Giovedì 18 luglio 16:00 - 18:00; Sale espositive del museo (Visita al museo)
- Giovedì 25 luglio 16:00 - 18:00; Aula per laboratori didattici (Processo e comunità)
- Giovedì 01 agosto 16:00 - 18:00; Aula per laboratori didattici e sale espositive (Assemblea)

- Giovedì 5 settembre 16:00 - 18:00 Aula per laboratori didattici (gestione e coordinazione)
- Martedì 10 settembre 16:00 - 18:00 Aula per laboratori didattici (gestione e coordinazione)
- Giovedì 12 settembre 16:00 - 19:00 Sale espositive del museo (celebrazione evento)
- Data e orario da stabilirsi - Retrospectiva di valutazione

TITOLO PROVVISORIO

Museo, comunità e partecipazione

DESCRIZIONE E CONTENUTO DELLA PROPOSTA

Il mio lavoro di fine master si basa sullo studio teorico e pratico della relazione tra l'arte, i cittadini e l'amministrazione pubblica e come l'interazione di questi tre protagonisti possa generare dei benefici per la società. La ricerca teorica sui concetti e sulle metodologie che sono oggetto dello studio, è accompagnata necessariamente dalla sperimentazione nel campo. Al fine di realizzare la parte pratica, invito gli utenti e gli educatori del Centro diurno a partecipare a 6 incontri da svolgersi tra le sale espositive del MAN e all'interno dell'aula destinata ai laboratori didattici, tra le ultime settimane di luglio e le prime settimane di settembre. Le attività sono rivolte solo al pubblico del Centro diurno, tranne una che vorrei che fosse aperta anche al pubblico generale. Infine, vorrei organizzare una riunione di retrospettiva per valutare il progetto insieme ai membri partecipanti, in particolare gli utenti e il personale del Centro diurno e il personale del Museo.

Il progetto è composto da due parti, nella prima parte ci dedichiamo a comprendere i concetti di comunità e partecipazione (luglio) e nella seconda parte ci impegniamo a realizzare un evento aperto al pubblico che sia gestito e coordinato dai partecipanti del progetto e da me (settembre).

In seguito nel documento spiego più dettagliatamente la proposta per ogni incontro.

OBIETTIVI GENERALI DEL PROGETTO

- Promuovere la partecipazione della comunità nella vita culturale della città

- Favorire l'inclusione di gruppi e categorie di persone che per varie ragioni corrono il rischio di esclusione dal sistema sociale dominante
- Mediare l'interazione tra i tre grandi protagonisti della ricerca: i cittadini, l'arte e l'amministrazione pubblica.
- Agevolare la comunicazione e la cooperazione tra i partecipanti attraverso l'arte e il gioco.

REQUISITI TECNICI GENERALI DEL PROGETTO

- Autorizzazione per accedere agli spazi del museo e svolgere le attività proposte
- Autorizzazione da parte delle persone e delle Istituzioni coinvolte nel progetto, per scrivere e documentare le azioni svolte durante tutta la durata del progetto; così come l'autorizzazione a raccogliere informazioni sul museo e sul centro diurno per riportarle nel documento di tesi di fine master ai fini di descrivere il contesto della ricerca.
- Materiale di cartoleria
- Imprevisti o elementi che possono sorgere durante il processo e che si valuteranno e risolveranno sempre in base alla disponibilità e volontà delle persone coinvolte.

SVILUPPO DEL PROGETTO

Incontro 1 - Visita al museo

Partecipanti: Centro diurno

Luogo: Sale espositive MAN

Data: Giovedì 18 luglio 16:00 - 18:00

Attività:

- Presentazione del progetto “Museo, comunità e partecipazione” e presentazione dei partecipanti. 15’
- Visita dell’esposizione. A gruppi di due o tre, muniti di un kit di scrittura, i partecipanti si muovono liberamente per tutto lo spazio, cogliendo e riportando in un foglio, in maniera quanto più leggibile e anonima, gli elementi che li colpiscono di più. 30’
- Pausa se desiderata. 10’
- Intercambiamo gli appunti presi e li condividiamo. Notiamo gli elementi in comune e non, i punti di vista di ogni coppia e riflettiamo sulle varie interpretazioni. Analizziamo in che modo l’esposizione interagisce con noi e in che modo possiamo noi interagire con l’esposizione 25’
- Gioco per introdurre i concetti di cultura e comunità 15’
- Per chiudere l’incontro dedichiamo gli ultimi minuti a creare uno spazio di ascolto e condivisione in cui possiamo scambiarci opinioni rispetto all’attività svolta e agli stati d’animo provati. Riservo questo spazio alla fine di ogni incontro e in seguito nel documento lo definirò “riflessione benessere e chiusura dell’attività”. 10’

Obiettivi incontro 1:

- Conoscerci come gruppo all'interno del museo.
- Lavorare sul significato di interpretazione e fruizione di un’opera d’arte.
- Riflettere sui concetti di cultura e comunità.

Necessità tecniche incontro 1:

- Kit di scrittura (fogli colorati, penne, supporto)
- Sedie (permesso per poter svolgere i momenti di condivisione in una delle sale)

Incontro 2 - Processo e comunità

Partecipanti: Centro diurno

Luogo: Aula per laboratorio didattico MAN

Data: Giovedì 25 luglio 16:00 - 18:00

Attività:

- Riflessione collettiva sul museo, sulla comunità e il legame tra di essi: al centro del tavolo si mettono un blocco di fogli bianchi, alcune domande* preparate da me, penne, pennarelli e matite. I partecipanti, leggono e rispondono alle domande e poco a poco, continuano a scrivere sulle opinioni degli altri e rispondono con nuove idee e/o nuove domande. Così facendo costruiscono un dialogo silenzioso, fatto di scrittura e di gesti. E' importante che le persone si prendano il tempo per capire il punto di vista degli altri prima di dare la propria opinione e che l'ortografia sia il più leggibile possibile. 20'
- Analizziamo quanto successo e ci dividiamo in gruppi di 3-4 membri. Ogni gruppo sceglierà il concetto su cui vuole lavorare e crea un collage che lo rappresenti. 30'-40'
- Pausa se desiderata 10'
- Presentazione dei lavori terminati 20'
- Gioco per introdurre i concetti di democrazia e partecipazione. 15'
- Riflessione benessere e chiusura dell'attività. 10'

*Domande:

- Quali temi della tua quotidianità e di chi ti sta intorno tratta la mostra Diorama?
- Per te, che ruolo ha il museo nella conservazione della cultura?
- Che titolo dai alla tua mostra ideale?
- Per te, che ruolo ha il museo nella trasformazione sociale?
- Che temi tratta la tua mostra ideale?
- Nel tuo museo ideale, cosa ti piacerebbe fare che nel museo normalmente non si fa?
- Pensa a un'opera della mostra che ti ha colpito. Qual'è e cosa vorresti chiedere all'artista che l'ha creata?

* Perché queste domande?

- cuestionar las relaciones de poder naturalizadas en el discurso institucional (contradecirse una misma)
- entender la "urgencia del territorio" (contradecirse una misma)
- Pensar en las jerarquias en la producción del conocimiento (Contrad..)

Obiettivi incontro 2:

- Fomentare l'espressione di se stessi e degli altri.
- Fomentare la creatività al fine di attivare il pensiero critico e la riflessione.
- Favorire la cooperazione e la condivisione di esperienze e di conoscenze tra i partecipanti.

Necessità tecniche incontro 2:

- Strumenti di disegno e di scrittura (fogli, penne, pennarelli, matite, scotch di carta, post it, colla, cartone per supporto collage,
- Accesso all'aula di laboratorio del MAN

Incontro 3 – Assemblea

Partecipanti: Centro diurno

Luogo: Aula per laboratorio didattico MAN e sale espositive

Data: Giovedì 01 agosto 16:00 - 18:00 ^^ posticipata a Martedì 6 agosto

Preparare cartella foto incontro 2

Attività:

- Per sperimentare sul campo e concretizzare le idee condivise negli incontri precedenti, invito i partecipanti a organizzare insieme una serie di attività da realizzare nel museo, a settembre, con il pubblico generale. La domanda di partenza è: cosa possiamo fare insieme per valorizzare la questione che più ci interessa come gruppo? (Questo diventa: Que actividad podemos organizar juntas que esté relacionada con el museo y en la cual seamos participantes activas?)

- Recordamos las respuestas a las preguntas de la vez anterior. Conecto el proyector y vemos las fotos que hice.
- * Dinamica “pioggia di idee” per confrontare i diversi punti di vista e attivare l’immaginazione e la creatività. 30’
- La assemblea dura circa 70’ ed è scandita da una pausa centrale se desiderata dai partecipanti, dai turni di parola e da un ordine del giorno, aperto a modificazioni e aggiunte, che di base sarà il seguente:
 - tema o concetto (perché?) *
 - contesto (dove?)
 - risorse materiali e dispositivo (come?)
 - calendario (quando?)
 - gruppi di lavoro (chi?)

*Idee da proporre:

- Interagire con la mostra e con il pubblico per creare una poesia ispirata alle opere esposte. Praticamente dovremmo scegliere una o più opere e chiedere al pubblico di scrivere una parola ispirata a quell’opera. Le parole si lasciano esposte durante il tempo accordato con la direttrice e si stabilisce un giorno in cui le poetesse reciteranno, davanti all’opera, la poesia creata con le parole che c’erano davanti. Questo richiede molta diffusione dell’evento e della proposta. Richiede tempo da impiegare a stare davanti all’opera per invitare il pubblico partecipare con le parole.
- Intervenire nell’aula di didattica e creare uno spazio più flessibile e accogliente.
- Riflessione benessere e chiusura dell’attività. 10’

* Dinamica “pioggia di idee”:

El problema para resolver es “Que actividad/experiencia podemos organizar en el museo en la que seamos participantes activos?”

En tre cartones diferentes pongo cada uno apunta

1. Minimo una cosa que le gusta hacer en general
2. Minimo una cosa que sabes hacer bien en general
3. Minimo una cosa que no sabes hacer bien pero que te gustaria aprender, en general

Entonces las respuestas se ponen en un postit y cuando todos han acabado leemos cada respuesta, intentamos encontrarr puntos en comun y agrupamos los postit si se puede. Entonces buscamos una conexion entre las respuestas dadas y el museo y la expo Diorama. Nos damos un tiempo limite, maximo a las 17:10 esta fase deberia estar acabada. Si no encontramos una idea para realizar yo propongo las mias. (*Idee da proporre).

La reunion deberia empezar maximo a las 17:20. Cojer otra vez el proyector y empezar con el orden del dia que serà un doc google ya preparado en el que yo serè la moderadora y la transcritora.

Obiettivi incontro 3:

- Creare una struttura assembleare efficiente
- Promuovere il dialogo e l'interscambio di idee in maniera costruttiva e rispettosa
- Favorire uno spazio autogestito nella quale la presa di decisione e di responsabilità è condivisa tra le persone partecipanti al progetto.
- Costruire una base solida su cui poggerà il lavoro di settembre

Necessità tecniche incontro 3:

- Accesso all'aula laboratorio del museo.
- Strumenti di cartoleria quali penne, matite, fogli.
- Computer per trascrivere i dettagli delle discussioni e delle decisioni prese durante la riunione. (Mi incaricherò di trascrivere il verbale e userò il mio computer personale).

Incontro 4 e 5 - Gestione e coordinazione

N.B. Per poter mettere in pratica alcuni aspetti importanti del processo comunitario che è oggetto del mio studio, è necessario che la pianificazione di questa fase del progetto avvenga in cooperazione con i partecipanti. Per questa ragione la descrizione dell'attività è ancora generica e sarà definita poco a poco che il progetto si svilupperà, secondo la disponibilità e la volontà dei partecipanti, in particolare degli utenti e del personale del Centro diurno, insieme al personale del Museo e a me.

Partecipanti: Centro diurno

Luogo: Aula per laboratorio didattico MAN

Data: Giovedì 5 settembre 16:00 - 18:00 e Martedì 10 settembre 16:00 - 18:00

Attività:

- Accoglienza, se ci sono, ai nuovi membri del gruppo e ripasso delle attività svolte a luglio e degli obiettivi della seconda parte del progetto. 15'
- Assemblea per definire gli obiettivi, la forma e il calendario dell'evento che prepariamo. 40'
- Pausa se desiderata. 10'
- Divisione dei compiti e inizio costruzione dell'evento: preparazione dei materiali necessari allo svolgimento dell'attività aperta al pubblico, azioni di comunicazione e diffusione dell'evento, azioni di coordinamento e gestione delle risorse che abbiamo a disposizione, sia materiali che umane. 50'
- Riflessione benessere e chiusura dell'attività. 10'

Incontro 6 - Celebrazione evento

Partecipanti: Centro diurno e pubblico generale

Luogo: da definirsi

Data: da definirsi (Giovedì 12 settembre 16:00 - 19:00?)

Attività: da definirsi

Sempre in base alla disponibilità, volontà e possibilità degli spazi e delle risorse materiali e umane a disposizione.

Incontro 7 - Retrospettiva di valutazione

Partecipanti: Centro diurno, pubblico generale e personale del Museo

Luogo: Museo MAN

Data: da definirsi in base alla disponibilità delle persone coinvolte.

Attività:

- Vorrei raccogliere le impressioni delle persone coinvolte durante il processo per poter svolgere una valutazione complessiva del progetto. Per questo, prendo spunto dal modello di valutazione nato recentemente in Catalogna che si chiama "Balance comunitario" e che si presenta sotto forma di intervista.

Grazie infinite per l'attenzione

Anexos 2

Documento de apoyo para las entrevistas: notas sobre las preguntas y algunas respuestas⁷⁰.

Para los usuarios:

- ¿El día del evento abierto al público, qué rol tenías?
- ¿Cómo te has sentido en ese rol?
- ¿Te habría gustado hacerlo de manera diferente?
- ¿Te has sentido involucrado en el proceso de gestión, coordinación y toma de decisiones que nos llevaron a realizar la actividad abierta al público?
- ¿Qué puntos fuertes y que puntos débiles tiene la propuesta Collage participativo?
- ¿Durante todo el proceso, te sentiste cómoda en expresar tu opinión? ¿Por qué?
- ¿Crees que ha faltado un espacio para compartir dudas y malestar?
- ¿Crees que la participación en los talleres y en el evento han modificado tu relación con el museo MAN? ¿De qué manera?
- ¿Qué significa inclusión para ti?

Respuestas

- ¿El día del evento abierto al público, qué rol tenías?

Cada asistente responde explicando las tareas que cumplía, sin una definición específica. Están todos de acuerdo en que eran los encargados de presentar la actividad e invitar los visitantes a participar.

- ¿Cómo te has sentido en ese rol?

Algunos se sintieron cómodos, otros incómodos e inseguros. El que se sentía inseguro tenía miedo a equivocarse porque no había presenciado la sesión anterior. Otro se sentía ansioso al principio hasta familiarizar con el contexto. Otro se sentía muy cómodo y tranquilo, otro se preocupaba de estresar a la gente pidiéndole que hicieran un trabajo que para ella no estaba bien.

- ¿Te habría gustado hacerlo de manera diferente?

Dos habrían preferido hacerlo como se decidió en asamblea y no como se decidió modificar en la reunión siguiente. Uno de ellos, además, enumera algunas cosas que habrían funcionado mejor con una mejor organización. Los demás responden que no habrían cambiado nada, estaba bien.

⁷⁰Este documento se utilizó como apoyo durante la elaboración de las preguntas y de las entrevistas grabadas.

- ¿Te has sentido involucrado en el proceso de gestión, coordinación y toma de decisiones que nos llevaron a realizar la actividad abierta al público?

Dos destacan que al principio sí, luego se modificaron las decisiones y se sintieron incómodas. Una de ellas añade que descubrió que la tarea era diferente el mismo día del evento y eso la desorientó. Los demás concuerdan en que sí, se sintieron involucrados, uno de ellos especifica que, como es una persona muy sociable, colabora y expresa su opinión sin problemas.

- ¿Qué puntos fuertes y que puntos débiles tiene la propuesta Collage participativo?

Los puntos fuertes son: cohesión entre los miembros del grupo, a pesar de que nos conocíamos por primera vez; un trabajo interesante para recopilar datos para el TFM e interesante para los usuarios para conocer más de cerca el museo y sus espacios más allá de las salas expositivas; el buen trabajo realizado conjuntamente; la originalidad de la iniciativa, le recuerda un estilo de trabajo muy común en Estados Unidos y que en nuestro territorio no se suele encontrar.

Los puntos débiles son: poco espacio de comunicación y confrontación, evidenciado por el hecho de haber cambiado ideas durante la marcha sin evaluar bien los pros y los contras y que habría sido bonito concretizar alguna ideas que salieron durante la dinámica “museo ideal” en uno de los primeros encuentros; la percepción de que las decisiones que se tomaban estaban muy vinculadas con los estudios para el TFM; falta de un espacio de reflexión bienestar y malestar; demasiados cambios durante la marcha.

- ¿Crees que ha faltado un espacio para compartir dudas y malestar?

Dos contestan que sí, ha faltado ese espacio, uno dice que ese espacio no ha faltado porque estaba presente al principio de la sesión siguiente y otro que el clima era amable e informal.

- ¿Crees que la participación en los talleres y en el evento han modificado tu relación con el museo MAN? ¿De qué manera?

Las respuestas son: su relación ha cambiado mucho desde una sensación de lejanía a una de cercanía y la relación con el público aportó beneficios a su autoestima; dos personas no conocían ese museo y ahora lo conocen bien, mejor que un común visitante; su relación no ha cambiado, ha colaborado muchas veces con ese museo.

- ¿Qué significa inclusión para ti?

Significa: no excluir, involucrar cuanta más personas posibles; dar a todo el mundo la oportunidad de participar en un clima acogedor y no excluyente; estar juntos, socializar, expresar cada uno la propia idea; compartir con los demás lo que estás haciendo, involucrarles.

Para las educadoras del Centro de Día:

- ¿Qué rol tienes en el Centro Diurno?
- ¿Qué opinas en general del proyecto que hemos realizado?
- ¿Qué significa inclusión para ti?
- ¿Qué expectativas teníais del rol activo que habrían tenido los participantes durante el proceso? ¿La expectativa se ha cumplido?
- ¿Crees que los usuarios se han sentido involucrados en el proceso de gestión, coordinación y toma de decisiones?
- ¿Para ti, que impacto ha tenido el proyecto en la experiencia y memoria de los usuarios?
- ¿Qué puntos fuertes y que puntos débiles tiene la propuesta Collage participativo?
- ¿Has notado alguna barrera física o intelectual para los usuarios en el programa del Collage participativo? ¿Cómo podrían superarse?
- ¿Has notado alguna barrera física o intelectual en los ambientes del museo para los usuarios?
- ¿Para ti, el aula de didáctica del MAN que puntos fuertes y qué puntos débiles tiene para albergar talleres para los usuarios del Centro de día?

Respuestas:

- ¿Qué rol profesional tenéis en el Centro Diurno?

Asistente social, educadora profesional, técnica de rehabilitación psiquiátrica.

- ¿Qué pensáis en general del proyecto?

Muy interesante. Un soplo de aire fresco. Salir del centro es uno de sus objetivos, para mezclarse con la comunidad, esquivar el aislamiento y fomentar la inclusión. La propuesta facilitaba la posibilidad de crear nuevas oportunidades a nivel social, relacional y cultural.

Durante años han ido juntos a visitar museos. El proyecto también les ha servido para vivir el museo de manera diferente a la visita guiada tradicional, para leer una exposición de forma crítica y para realizar un análisis de lo que tenían delante y quizás eso puede fomentar que quieran ir al museo autónomamente. Incluso el proyecto fomentaba la autocrítica, ya que tenían un papel y una responsabilidad. De hecho, surgió cierto descontento por ello, y eso es positivo. Se encontraron frente a una responsabilidad que los llevó a expresar ciertos conflictos.

La propuesta permitió una mayor integración con los trabajadores del museo, con los visitantes y conmigo, es decir, quien coordinaba el proyecto.

- ¿Qué significa inclusión para vosotras?

Sentirse parte de un todo y de todos. No tener una etiqueta y un estigma. Por ejemplo: el precio reducido para personas con discapacidad es una etiqueta, marca una diferencia excluyente.

Estar junto a los demás, sin excluirse a uno mismo de iniciativas y momentos de convivencia, solo porque no se siente parte de la comunidad.

La inclusión también es la libertad de autodeterminarse, para bien o para mal, de enfadarse, de confrontarse. A una persona con discapacidad casi no se le permite expresar críticas. Las diferencias de opinión que surgieron fueron importantes.

- Expectativas sobre el rol activo que habrían tenido los participantes:

La selección de los participantes fue deliberada y la expectativa era que se implicaran activamente. Los eligieron adrede con ese propósito.

Un participante en particular se implicó más de lo que esperaban; al principio no estaban seguras de proponerle participar, pero terminó muy comprometido. ¿A qué se debe? Quizás al hecho de encontrarse en un entorno distinto a su zona de confort, ya que nunca había salido de su casa y del supermercado. Luciano trabajó muy bien el día del evento. Donde estaba Luciano, el trabajo fluía mejor, con coordinación y cierta consciencia. Sintió un sentido de autoeficacia que rara vez experimenta y mostró una gran sonrisa.

- Accesibilidad: ¿es una limitación de la propuesta que otros no puedan participar porque se requerían características específicas?

No, la actividad también podía dirigirse a personas con un nivel de funcionamiento más bajo, aunque habrían dependido más de los facilitadores. Con ellos habría habido entusiasmo, pero no habrían entrado en la reflexión crítica; habrían necesitado más apoyo. En cambio, se eligió a personas que se esperaba trabajaran de forma autónoma.

Optaron por aprovechar la propuesta para incluir a personas que, según su criterio, podrían beneficiarse de esta oportunidad como una forma de rehabilitación, reflexión sobre ciertos conceptos y acercamiento al mundo laboral, visualizando un espacio de futuro

- ¿Se involucró a los participantes en la gestión?

Las decisiones las ha tomado el grupo paso a paso y el programa se ha construido a través del intercambio de ideas. Todo lo que ha pasado ha sido determinado por el grupo y su aportación ha nacido desde la discusión común, facilitando la participación activa.

Puntos fuertes del proyecto: Originalidad, ya que normalmente no salen del centro, y las actividades que reciben se realizan allí mismo. Sintieron un hilo que conectaba cada cosa. Se sintieron bienvenidos en el museo y sienten que el equipo del museo también hizo un buen trabajo con ellos.

Puntos débiles: Ninguno.

- Relación con el MAN:

Para una profesional la relación ha cambiado mucho, era la primera vez que entraba en contacto con ese museo, se sintió acogida y ahora se siente como en casa.

Las otras tienen una relación consolidada desde años.

- Comunicación y espacio de bienestar:

Para ellas ese espacio estaba. Siempre conversaron, no en un espacio definido, sino durante el taller, y no creen que fuera necesario otro tipo de espacio específico. Quizás no se enfocaron demasiado en las cuestiones emocionales, pero no lo consideran una carencia.

Para la recepción:

- Que ruolo svolgi all'interno del museo man? ¿Qué público entra normalmente al museo? ¿Hombres, mujeres, migrantes, estudiantes? ¿Tienes unas estadísticas?
- ¿Qué significa inclusión para ti?
- ¿En que ocasiones o días de la semana hay más afluencia?
- ¿Cuál es tu rol dentro del staff del museo?
- ¿Qué opinas de la propuesta "collage participativo"?
- ¿Para ti, que impacto ha tenido en el museo y en el público la actividad de los comentarios y del collage?
- ¿Qué tipo de dificultades existen normalmente a la hora de realizar los recorridos en relación con el aseo u otras condiciones?
- ¿Qué rol desempeñas dentro del museo?

Soy mediador cultural, la figura encargada de la acogida, las visitas guiadas, la difusión y promoción de la exposición en curso, distribución del material publicitario y reportes de datos como el número de visitantes, ingresos, y la venta de artículos de tienda, catálogos y otros productos del museo. También coordino la organización general de estos elementos.

Creo que la recepción es el corazón de cada museo, porque representa la cara visible del museo, lo primero que el visitante ve. El museo está compuesto por muchas partes —las oficinas, el departamento educativo, el mantenimiento—, pero el contacto directo con el visitante es aquí, en la recepción. Soy quien le vende el billete, le cobra la entrada y al mismo tiempo dialogo con él, doy información, intercambio conocimientos no solo sobre la exposición actual, sino también sobre el museo en su conjunto, exposiciones anteriores, futuras, los artistas.

También me ocupo de los pasantes y los estudiantes en prácticas. En este sentido, hay un programa de alternancia entre la escuela y el trabajo, y prácticas necesarias tanto para estudiantes de secundaria como de posgrado. Desde hace dos años también colaboro en un hermoso proyecto llamado Inclusis, un servicio destinado a personas con dificultades físicas o cognitivas que realizan una experiencia laboral en el museo, en la que yo actúo como su tutor.

Lamentablemente, este proyecto carece de continuidad, ya que al final de la experiencia no se les incluye realmente en el trabajo a largo plazo.

- ¿Qué significa la inclusión, según tú?

La inclusión es trabajo, porque pienso que si una persona tiene un empleo, tiene su propio camino. Creo que en la vida el trabajo es vital para tu independencia, para tu amor propio, para tu crecimiento. Así, para ellos y para todos los seres humanos, el trabajo es esencial para sostenerse a sí mismos.

¿El MAN es inclusivo?

El MAN se está volviendo inclusivo, mucho. Siempre lo ha sido. Por ejemplo, desde hace 15 años, somos el primer museo, creo que en el mundo, que permite la entrada de animales junto con sus dueños. La entrada tiene un precio bajo, y un día al mes es gratuita, lo cual hace que el museo sea accesible para todos.

¿MAN y territorio?

Desde 1999, el MAN tiene un papel importantísimo, porque nació como una estructura sin fines de lucro. La misión del MAN es divulgar la cultura, el arte, la belleza, y hacer que las nuevas generaciones crezcan dentro del museo. La cultura y el arte son las armas ganadoras ante todo.

Yo empecé en el 2001 y en ese primer período usábamos un delantal, que simbolizaba el laboratorio en continuo trabajo y crecimiento, con grandes bolsillos para las herramientas. El MAN ha sido pionero en muchas cosas: cursos para adultos, niños, profesores, y talleres didácticos. Incluso hoy cumple un rol importante en la divulgación y como espacio de experimentación.

El museo siempre ha tenido un carácter muy innovador. En los años 2000, por ejemplo, impulsamos la arteterapia, y exposiciones de arte contemporáneo y conceptual. Pienso que el museo ha sido importante para el territorio porque mostró otra perspectiva, diferente de las exposiciones clásicas o folklóricas.

¿Qué tipo de público asiste?

Depende de la temporada. En invierno trabajamos mucho con grupos grandes, escuelas, universidades, y la universidad de la tercera edad; en verano, trabajamos más con individuos y turistas.

¿Sigue siendo un poco elitista el museo?

Llegar hasta aquí puede ser un poco difícil, pero el museo en sí no es elitista. La entrada cuesta 5 euros, mucho menos que en cualquier otra parte del mundo.

Puntos débiles del museo

Pienso que hace falta una sala para los jóvenes debutantes. Hace años teníamos un espacio dedicado a ellos llamado "One-Man Show" o el GLO, un laboratorio llamado así por "guardarse el ombligo" (o "mirarse al ombligo") porque era un espacio para reflexionar sobre uno mismo, su entorno, su hogar, su territorio. Durante un tiempo, en esa sala, los jóvenes artistas podían exhibir su arte por una semana. Hoy en día, siento que ese espacio hace falta. El mundo del arte es hermoso, pero también es un mundo de tiburones; ¿cuántos talentos habrá en el mundo que no tienen la oportunidad de ser conocidos?

Actualmente el espacio es limitado hasta que terminen las ampliaciones del MAN en el edificio cercano, donde se ubicarán las exposiciones temporales, un laboratorio didáctico más grande, una zona de descanso, etc. Mientras tanto, aquí tendremos la sede histórica, que albergará la colección permanente, abierta los 365 días del año.

¿Qué piensas del proyecto TFM?

El proyecto es interesantísimo, un proyecto precioso para llevar adelante, profundizar y volver a proponer, realmente, porque es una idea fantástica. Lo habría perfeccionado en algunos aspectos: por ejemplo, habría colocado estaciones no solo en la entrada, sino en todos los pisos, divididas para que un visitante pudiera elegir el piso que quiere explorar, investigar o hacer la llamada búsqueda del tesoro. Adivinar qué obra representa cada collage fue una actividad bellísima, en mi opinión. Fue importante para el público, que participó con entusiasmo y se sintió muy involucrado.

Pero yo lo habría hecho no solo para el centro de día, sino que lo mantendría siempre. También lo repetiría en el Día del Arte Contemporáneo.

Puntos débiles del proyecto:

El punto débil consiste en perfeccionar ciertos detalles a nivel logístico, ¿entiendes? Y también en la imagen, para que no sea algo improvisado, sino con más planificación y cuidado del detalle estético. Por ejemplo, una bonita caja para los paneles de plexiglás. El museo también cuida mucho la imagen en su interior y cada detalle es importante. Es parte de la experiencia.

¿Qué opinas de la jerarquía entre dirección, curaduría y educación?

La jerarquía la vimos más con los primeros directores. La primera directora, que estuvo 12 años, era muy rígida, estricta y tenía un poder de decisión absoluto. Éramos como soldaditos. Pero ahora hay varios órganos y figuras que antes no existían. Por ejemplo, ahora tenemos un conservador, oficinas provinciales, un economista, un funcionario, y un técnico de comunicación digital, que es importantísimo. Ahora estamos en Instagram, en Facebook, nos movemos mucho en redes sociales, que son un buen canal de difusión. Aun así, siempre nos hemos enfocado en el aporte humano.

¿Qué papel tienen las visitas guiadas?

Son importantísimas, porque especialmente en el arte contemporáneo, muchas veces el público no tiene un conocimiento profundo y necesita, aunque esté bien informado en otros campos, tener información adicional para comprender. Cada visita guiada es diferente, porque cada guía, además de sus estudios y su bagaje de información, aporta su toque personal.

Para la dirección y las educadoras del MAN

- ¿Qué crees que son las expectativas del público cuando entra al museo?
- ¿Qué papel tiene la institución Museo con los grupos sociales marginados? Y con el territorio en general?
- ¿Qué significa inclusión para ti?
- ¿Para ti, qué funciones tiene el departamento educativo del museo? ¿Se distingue de la mediación?
- (solo para las educadoras) ¿Cuál es el lugar y el rol de una educadora dentro del museo? ej. Alessandra se preocupó cuando vio dos usuarias pisar el suelo de la instalación de la gota. ¿Qué pasó?

- ¿Qué opinas de las jerarquías museísticas: dirección, curaduría, educación?
- ¿El aula de didáctica del museo, qué puntos fuertes y que puntos débiles tiene?
- ¿Qué opinas en general del proyecto “collage participado”?
- ¿Qué puntos fuertes y que puntos débiles tiene la propuesta “Collage participado”?
- ¿Hay algún punto de la propuesta “collage participado” que no te queda claro o que no te gusta? ¿Cuál?
- ¿Que opinas de convertir las salas expositivas en espacios de uso libre para que los diversos grupos sociales puedan expresar sus iniciativas y exigencias, vinculándose con la exposición que alberga el museo en ese momento? Crees que esa unión podría generar un cambio positivo en la relación entre el museo y la ciudadanía?

Anexos 3

Extractos del diario de campo personal⁷¹.

Diario di campo - desde el principio. Entrar en contacto con las entidades

2/05 - Escribo un correo detallado para contactar con el MAN y proponer la colaboración para el TFM. Recibo una respuesta rápida en la que me dicen que la propuesta será tomada en consideración, pero luego no recibo ninguna actualización al respecto

7/06 Voy personalmente al museo y hablo con la recepción. Una empleada me explica que cualquier cosa que quiera hacer debo comunicarla directamente a la directora artística. Me dan su contacto y le escribo un correo. La señora de la recepción me anima a desarrollar el proyecto, diciéndome que la propuesta es preciosa y que la directora es muy accesible y abierta a propuestas externas.

19/06 Voy a conocer a la directora y me invita a entrar en su oficina. Todo está desordenado y me sorprende positivamente que me dejen pasar por las áreas privadas del personal administrativo del museo. Se muestra muy cercana y está interesada. Me invita a visitar la nueva exposición el día antes de la inauguración y, en función de la exposición, hacer una propuesta de proyecto más detallada.

26/06 Me encuentro con un amigo que trabaja como educador desde hace varios años. Tomamos algo en el bar, y mientras tanto pasa una señora a la que él saluda calurosamente y me dice: 'Ella es una educadora del Centro de día para personas con discapacidad del ASL'. Le pido su número.

28/06 Contacto con N., la educadora del centro de día. Le explico que estoy realizando un TFM sobre arte y educación, y le comento que me gustaría involucrar a los usuarios del centro de día en mi proyecto. Le pido una cita para hablar en persona.

02/07 Reunión con el Centro de Día para conocer las profesionales y la responsable del Centro, explicar el proyecto y acordar una posible colaboración.

Me acogen con mucho entusiasmo, me cuentan que los usuarios son mayoritariamente personas con problemas psiquiátricos, sin problemas de movilidad reducida, capaces de leer y escribir, con pasión por el arte y la poesía. Aprecian el carácter de la investigación que quiero hacer y me dicen que están disponibles. Quedamos que le comunico un programa detallado de encuentros después de visitar la exposición.

⁷¹ En este apartado habrá extractos del diario de campo y no el diario de campo completo, además se usarán nombres ficticios para defender el derecho a la privacidad de las personas involucradas.

4/07 Voy a visitar la exposición. La expo está hecha con instalaciones, videos, esculturas hechas con descartes orgánicos y obras de arte interactivas.

12/07 Envío al MAN y al staff del Centro de Día el PDF con la propuesta provisional de los talleres que quiero realizar.

15/07 Pequeño conflicto: La directora del museo me contesta diciéndome que está bien el calendario, pero necesita aclarar dos dudas importantes: primero quiere saber qué tipo de visita guiada quiero hacer y cuanto conozco los contenidos de la exposición, porque hay obras de arte muy complejas y le gustaría que la explicación estuviera acordada con los curadores y me invita a estudiar el catálogo.

Segundo, no cree que sea posible realizar en las salas los debates propuestos en el programa porque las obras son delicadas y según el número de los participantes está mejor usar el aula de didáctica del museo.

Cuando recibo el correo me siento fatal. Me parece que la directora quiere luchar en contra de la democratización de la cultura y que además quiere que yo le demuestre algún talento intelectual que no tengo. Está claro que mi poca autoestima y miedo a la comparación profesional me está sugiriendo mal, así que, después de haber hablado con mi mejor amiga, mi novio y mi psicoterapeuta, estoy lista para contestarle y abrirme al diálogo.

16/07 Quedo con la directora en su oficina para hablar de las dudas. Me regala una copia del catálogo y me explica los puntos más importantes del significado de la exposición y de ciertas obras que recibieron críticas negativas del público. Estamos de acuerdo en que es justo que yo esté preparada a contestar adecuadamente a eventuales errores de interpretación del público sobre las intenciones éticas e ideológicas del museo y de la exposición. Estamos de acuerdo también de que el objetivo de mi proyecto no es el de formar un público experto sobre los contenidos de las obras expuestas, sino de crear talleres de reflexión crítica sobre el museo y la comunidad que lo rodea. Confirmamos que empiezo en dos días, el jueves 18 de julio.

16/07 (trabajo invisible) Por la tarde voy a ver un evento de poesía organizado por el Centro Diurno. Me invita N. que es una educadora del Centro y es mi referencia principal.

El evento es estupendo, me gusta mucho. Las dos educadoras están ocupadas en la gestión, pero se acercan para decirme que el programa que propongo está “espectacular e entretenido”. Me dicen que los usuarios que participarán serán más o menos 5 y confirmamos que empezamos en dos días el jueves 18/07.

Después de la celebración de poesías, N. me introduce a tres personas que presenciaran al encuentro del jueves, me siento a su mesa y hablamos durante una media horita. Son tres mujeres muy vivaces. Intento involucrar una compañera cuya preguntándole si va a ir al encuentro del jueves en el museo. Se lo quiere pensar un poco. El hermano de un amigo es también un usuario del Centro, le cuento la propuesta y me dice que quiere participar.

Además de haber encontrado amigos y personas que podrían ser aliados culturales en el futuro, he empezado a crear un vínculo con algunos miembros del Centro de Día, profesionales y usuarios. Eso me recuerda mucho esa esfera de trabajo invisible del que hablamos a menudo en la clase de Permea.

18/07 Sesión 1 - Visita al museo

Horario: 16:00 - 18:00

Participantes: Usuarios: I, R, Q, E.
Educadoras CD: A., N., T.
Educadora MAN: L.

Actividad programada:

- Presentación del proyecto y presentación de los participantes. 15'
- Visita al museo en pareja y con kit de papelería para apuntar impresiones sobre las obras. 30'
- Pausa si deseada. 10'
- Intercambio de los apuntes 25'
- Juego sobre los conceptos de cultura y comunidad. 15'
- Espacio de escucha y reflexión bienestar y cierre. 10'

Empezamos un poco después del horario, la presentación total duró más que 15 minutos, pero no tenía la hora a la mano. Creo que nunca hicieron el juego de presentarse diciendo algo que sus compañeros no saben, les gustó. E. nunca entró en ese museo, era la primera vez. Los demás lo conocen, pero no entran como grupo del CD desde hace un año y medio.

La visita duró mucho más de lo que me imaginaba. Cuando volvimos al aula de didáctica para compartir eran las 17:15. El tiempo se me escapó. Durante la visita hablaron mucho, se distribuyeron desordenadamente por las salas, pero se buscaban para acordar lo que uno de los dos iba a escribir. E. me preguntaba para cada obra: “¿Sabes que es esto?”; I. tuvo dificultad para escribir de pie; Una obra asustó I. porque se activaba de repente y hacía un sonido agudo tipo una puerta mal oleada. Una escultura de una mujer con un lobo hizo reír a todo el mundo porque es un poco ambigua, pero luego, durante la reflexión, surgió una muy buena reflexión sobre esa obra. L, la educadora del museo, era la única al que no le hacía gracia ni la obra ni que nos riéramos de ella y dijo que tenía muchas ganas de ver nuestra reacción delante a su significado. Luego, al final de la actividad, me dijo que a ella le gusta mucho observar una obra, interpretarla y luego comparar su interpretación con el significado real que quiso dar el artista. (Eso me hizo entender mejor la afirmación “quiero ver vuestra cara cuando descubrí el significado real”). A. conoce perfectamente la exposición, el significado de cada obra y el mecanismo tecnológico que la sostiene, hace un taller una vez a la semana con los niños y durante todo el verano tiene programado estudiar con ellos toda la expo.

La pausa no fue una opción ni proponerla, tuvimos que compartir las impresiones corriendo porque no había tiempo para nada más.

Vamos directos al aula de taller porque somos 8 - 9 personas y reunirnos en una sala de la expo no es una opción. Me siento muy torpe llevando la dinámica de intercambio de opiniones. No tengo claro como guiar la conversación y como hacer que este momento sea constructivo. Lo que me parece es que no estoy valorando todo el trabajo que acaban de hacer de recogida de impresiones, porque solo leemos algunas y de manera casual. Por ejemplo, una manera de enfocar el trabajo la próxima vez, podría ser: “leer todo y leer en voz alta la frase que más te impacta”. Lo positivo es que hemos escuchado la voz de todo el mundo porque cada uno leía una frase escrita por otro compañero. U. que no hablaba durante la conversación, se puso a apuntar palabras clave y tuvo una iniciativa bastante adecuada eligiendo lo que iba a apuntar. E. tampoco participó a la conversación y no se me ocurrió incluirlo de la misma manera de U.. Entonces yo preguntaba: ¿“para ti a qué obra se refiere? ¿Y tú que piensas de eso? ¿Y a ti U., que te parece?” Algunas respuestas eran muy secas tipo “bonito, me ha gustado” y otras eran muy elaboradas, como por ejemplo las de Q. La obra del Lobo Mujer, que nos hizo reír también recordarla, generó un debate interesante. A todo el mundo le parecía que la mujer estuviera atrapando el lobo, pero para U. era al revés. Así que discutimos sobre la ambigüedad de esa obra y Q. sugirió que era una metamorfosis. Concluimos de que no había una parte dominante, sino que eran dos creaturas que se estaban fundiendo. Yo creo que eso fue un éxito de la dinámica de reflexión y no sé si coincide con la explicación de la obra. Otra cosa que me llamó mucho la atención y a L. también, fue que una obra, la maceta de flores, pasó desapercibida. Está ahí, encima de una mesa antigua y yo misma, cuando la vi por primera vez pensé: “me da igual, le paso a lado”. Luego, cuando hablé con la directora, descubrí que es una de las obras más controvertidas de la expo porque las flores están hechas con orejas y colitas de conejos recogidos de los desechos de las industrias alimentarias. Solo un usuario, creo que E., escribió en sus apuntes: “mesa de la abuela”. Yo tenía muchas ganas de decirle a todo el mundo “madre mía, estas son orejas de conejo, mirarlo todos y decirme cuanto es macabro!?” pero me aguanté, solo pregunté a Laura: “y estas flores que te parecen?”, y ella me dijo: “no no, paso, a mí las flores..”. Pero luego, hablando de que pasaba con esa maceta de flores, compartimos recuerdos de muerte, de la casa de la abuela donde nadie puede entrar, de la cámara mortuoria delante de la escuela. Yo, que sabía el significado dije: “quizás por eso produce un sentimiento de rechazo, porque recuerda algo feo que no queremos ver”. Ni yo ni nadie dijo de que estaba hecha la obra. Me quedo satisfecha y sorprendida de que, a través del intercambio de ideas, mencionamos impresiones muy cercanas a lo que la obra representa. Creo que además es un éxito para el artista.

Faltaban 15 minutos a las 6 pm y I. se fue corriendo, se fue también una educadora. Los que quedamos hicimos rápidamente el juego para introducir los conceptos de

cultura y comunidad que aprendí en la clase de Javier Rodrigo, en Permea. El resultado fue muy parecido al que se dio en la clase del máster: los dibujos y las palabras confirmaron que en el imaginario común el término comunidad está asociado con una idea romántica de vínculo entre las personas, mientras que la cultura se asocia a hechos reales.

No hubo el cierre que quería, no había espacio para el espacio de escucha y reflexión, bienestar. Se fueron todos a la 6 pm en punto, sonriendo y agradeciendo y ya está. Yo me quedé con L. a ordenar el aula y le pregunté que tal le había parecido. Me dijo que a ella también le gusta mirar una expo sin saber nada y luego comparar su idea con la realidad. Luego saludamos las empleadas de la recepción y Ale les contó lo increíble que fue que nadie se fijara en la maceta de flores y que, aun así, salieron todas las referencias a la muerte y al sufrimiento que la obra representa.

Laura, que tiene mi número, me envió un mensaje diciéndome que les gustó mucho la expo y tiene ganas de saber lo que les voy a “hacer hacer” la próxima vez.

Objetivos, sesión 1:

- Nos conocimos como grupo dentro del museo.
- Experimentamos una manera libre de interpretación de una obra de arte y reflexionamos sobre eso, aunque me gustaría haber llevado la dinámica mejor.
- Reflexionamos sobre los conceptos de cultura y comunidad.

Necesidades técnicas, sesión 1:

Usamos el material del museo, fue más que suficiente y adecuado. Lo único es que en el aula de talleres hace frío y parece que el espacio está organizado para hospedar prevalentemente niños porque las sillas son coloridas y tienen un asiento estrecho. El espacio del aula de didáctica no da para hacer nada más que sentarse alrededor de la mesa.

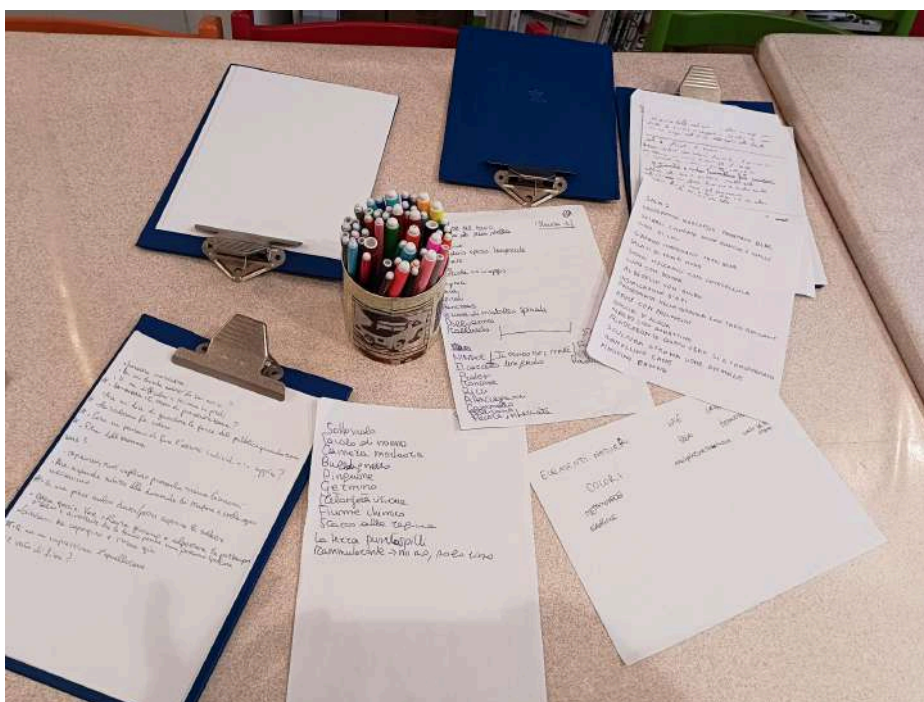


Foto 1: Primera sala, empieza la visita al museo

Foto 2: Juego de introducción a los conceptos de comunidad y participación

Foto 3: los apuntes de los participantes visitando la expo

Sesión 2 :

El análisis de lo que pasó fue, otra vez, difícil para mí. Pregunté ¿“Que os ha parecido? - Que os ha impactado? Y no recibí mucha respuesta. ¿Pregunté: “quién ha escrito esto?”, entonces me contestaban y explicaban por qué y a que se referían.

Por ej. E. ha contestado a la pregunta “que te gustaría hacer en un museo que normalmente no se hace?”, con un dibujo que representaba una persona cantando. Una compañera dijo que eso ya se hacía, y que se había hecho muchas veces. I. ha dicho que le gustaría escuchar los sonidos de la naturaleza, dado que están todo el día con el ruido de la ciudad. Viendo las fotografías de esa actividad, me doy cuenta de que había comentarios muy interesantes que yo no vi y me habría gustado compartirlos. Un concepto que salió y que me picó fue en las respuestas de la pregunta: “para ti qué rol tiene el museo en la conservación de la cultura?”. R. escribió “Laurea” y explicó que según ella el museo producía conocimiento, así que hablamos de quien decide cosa poner en el museo y entonces qué conocimiento producir. Otro tema que salió a menudo fue el del pasado y de como el museo se encarga de protegerlo. Otro tema redundante fue el de la naturaleza y me imagino que la exposición influenció bastante esos pensamientos.

Nada de pausa, pregunté si alguien necesitaba ir al baño o hacer una pausa y nada.

Cerramos el collage, la gente se fue al baño, yo tomé fotos de los trabajos y eran las 17:48. Compartimos los collages muy rápidamente, pero todo el mundo habló y sobre todo estaban muy satisfechos. La educadora aplaudió y se congratuló con todo el mundo, aplaudimos todos. Se fueron con una gran sonrisa, U. también, que a veces había estado un poco seria y apartada, se fue diciéndome: “me gustó mucho”. Se fueron agradeciéndome y yo a ellos y sonriendo y diciéndome “a la próxima”.

La reflexión bienestar no la hicimos ni esta vez, pero ya me parecía superflua.

*Preguntas para la dinámica de reflexión:

- ¿Que temas de tu cotidianidad y de quien te rodea están en la muestra Diorama?
- ¿Para ti, qué papel juega el museo en la conservación de la cultura?
- ¿Qué título tiene tu muestra ideal?
- ¿Para ti qué rol tiene el museo en la transformación social?
- ¿Que temas expone tu muestra ideal?
- ¿En tu museo ideal, que te gustaría hacer que normalmente no se hace en un museo?

* ¿Por qué estas preguntas?

- cuestionar las relaciones de poder naturalizadas en el discurso institucional (contradecirse una misma)
- entender la “urgencia del territorio” (contradecirse una misma)
- Pensar en las jerarquías que regulan la producción del conocimiento (Contrad..)

Necesidades técnicas encuentro 2:

- Material de papelería, revistas para collage, soporte grande de cartón

Q. trajo unas revistas estupendas y abundantes y las ofreció generosamente. El material de papelería y las herramientas las proveyó el MAN que está muy bien fornido. Yo traje unos cartones grandes para usarlos como base del collage.

- Acceso al aula de didáctica del MAN

L'aula es muy incómoda. No había sitio para alejar una mesa de las otras y poder pasar alrededor, lo hicimos igualmente, pero con dificultad. N.B. El aula no permite hacer muchos movimientos, está hecha como para poder sentarse en la mesa y está todo muy estrecho como si estuviera hecho para niños que se sientan ordenaditos y yaho.

26/07 Escribo un mensaje a N. agradeciéndola por la disponibilidad y por ayudarme en la gestión de las conversaciones. Le digo que me fui con una sensación muy positiva porque estaban todas muy contentas. Le pregunté si tenía alguna sugerencia respecto a mi relación con los usuarios, mi actitud durante las actividades y mi manera de expresarme. Me dijo que el encuentro fue genial y que le gustaría que hubiera este proyecto todo el año. Dice: “quizás yo hablo demasiado, de hecho he salido 10 minutos para dejarte más espacio para crear tu propia relación con ellos” y me dijo que no me tengo que preocupar de nada porque transmito toda la pasión que tengo para lo que hago.

01/08 Recibo una llamada por la educadora N. que me pide anular y reprogramar el tercer encuentro porque hoy faltan dos personas que nos gustaría que participaran. Así que después de hablar con la educadora del Man decidimos reprogramar y confirmamos para el martes que viene 6 de agosto

06/08 Sesión 3 - Asamblea

Participantes: Usuarios: L, L, G, I.
Educadoras CD: N., T.
Educadoras Man: S.

Dinámica “lluvia di ideas”:

El problema para resolver es “Qué actividad/experiencia podemos organizar en el museo en la que seamos participantes activos?”

En tres cartones diferentes pongo

“Mínimo una cosa que me gusta hacer”

“Mínimo una cosa que sé hacer bien”

“Mínimo una cosa que no sé hacer bien, pero que me gustaría aprender, en general”

Entonces las respuestas se ponen en un post-it y cuando todos han acabado leemos cada respuesta, intentamos encontrar puntos en común y agrupamos los post-its si se puede. Entonces buscamos una conexión entre las respuestas dadas y el museo y la expo Diorama.

Respuestas.

En la columna “cosas que me gusta hacer” aparece: Observar y reflexionar y escuchar; Música; escuchar música; Escuchar música; Viajar; Oler el papel de los libros; cocinar.

En la columna de “cosas que sé hacer bien” aparece: Acoger y comunicar; Estar con los demás y escuchar; Arte, Limpiar y ordenar; La compra para casa; El risotto; Absolutamente nada.

En la columna de “cosas que me gustaría aprender” aparece: Estar cómoda hablando delante de un público; Confiar en mí misma; Amar los animales; Aprender a cocinar; Aprender idiomas extranjeros; cantar y dibujar; Pintar.

Entonces lo que hacemos es agrupar según asociaciones y relaciones. Aparecen 4 agrupaciones. La más abundante tiene 9 papelitos y representa las palabras escuchar, comunicar, arte (sobre todo música). La segunda agrupación por mayoría de elementos relacionados tiene 4 papelitos y representa tareas domésticas, cuáles cocinar, hacer la compra. La tercera agrupación tiene tres papelitos y tiene a que ver con la búsqueda de confianza en una misma.

Esta lluvia de ideas nos dejó bastante vacías, así que decidimos dar una vuelta a la expo para inspirarnos. Yo estuve recordando a los participantes las palabras y conceptos que salieron en la lluvia de ideas. Les pedía pensar en que podíamos crear con esa obra o que les habría gustado hacer con una amiga delante de esa obra. Les pedí recordar uno a la vez una cosa que apareció en la lluvia de ideas y remarcaba que la intención era ver la expo desde la perspectiva de organizar una actividad relacionada. En el mientras, la educadora del Man acompañaba los usuarios en el descubrimiento de las obras y les guiaba a buscar y entender el mensaje del artista. S. fue muy cuidadosa en intervenir y me preguntó “puedo decir una cosa?”, yo le dije “claro”. Pero es verdad que noté de su parte un fuerte impulso a desvelar los significados de las obras y desde los participantes noté un fuerte impulso a recibir las enseñanzas pre confeccionadas. Sin embargo, creo que trabajar juntas ha sido lo ideal porque ha permitido conocer la exposición en el poco tiempo que teníamos disponible y al mismo tiempo buscar inspiración para realizar el micro proyecto. I. tuvo la idea de crear un libro que se abre y de ahí salen formas y sonidos. R. se le iluminaron los ojos cuando vio el pavón en carta de carbón y E. dijo que la carta de carbón la usaba para imitar la signatura de su padre cuando estaba en el colegio. E. no suele hablar mucho, así que apunté el impulso que tuvo a compartir un aspecto de su vida porque me pareció importante. En la última planta, un poco para inspirar la imaginación de los demás, compartí una idea que me vino, la cual estaba relacionada con la parte culinaria de la lluvia de ideas. Dije “si la actividad fuera que imaginamos que esta planta sea un supermercado y vamos a hacer una compra con trocitos de las obras y con esta

compra preparamos el risotto? ¿Qué os parece?”, me escucharon y me miraron con una sonrisa, pero no se entusiasmaron y no me dieron cuerda. Volvimos al aula de didáctica para la reunión.

Después de todo eso, es decir, de la lluvia de ideas y del recorrido por las salas, no salió ninguna idea concreta. Entonces propuse una idea que ya tenía preparada desde hace una semana. La idea era una sugerencia que de mi tutor, sabiendo que la mayoría de los usuarios son muy buenos con la poesía. La idea era: elegir una obra y pedir a los visitantes que dejen una palabra sobre esa obra, luego recoger todas las impresiones/expresiones que hay y crear con esas palabras una poesía que celebremos un día delante de la obra misma. Puse el proyector, empecé a escribir. Moderar la asamblea y escribir el acta me costó bastante. Me gustaría gestionar el diálogo de forma más clara, organizada, y constructiva. Además, me sentí bastante torpe a la hora de apuntar todos los conceptos que salían. No quise poner una grabación porque temía que habría inhibido los participantes. Mi experiencia en las asambleas viene de 5 años de participación en la organización de un voluntariado de expresión libre que se llama conFusión y ocurre en Benimaclet en Valencia. Así que mis expectativas eran altas y mi performance me decepcionó. Aun así, la educadora del CD estaba satisfecha y dijo a los usuarios que “así hacen los operadores cuando toman decisiones, o sea que se reúnen e intercambian ideas”. Lo mismo dijo la educadora del Man y añadió que el intercambio había sido bueno y que comparar las ideas en grupo es muy beneficioso para los participantes.

12/08 Preparo un documento con resumen de los talleres realizados hasta ahora y la propuesta para septiembre y lo envío a la directora y a mi tutor Javier Rodrigo. Les aviso de que no estaré disponible unos días porque tengo que viajar a España y hacer una verdadera vacación por mi cuenta.

15/08 Mi tutor me contesta dándome algún consejo como por ejemplo, añadir las fotos, añadir las reflexiones que menciono en el texto y sobre todo me pide que empiece a escribir algunas preguntas para saber que opina el MAN de toda la propuesta, que opinan las educadoras del centro de día sobre la participación que esperan por parte de los usuarios y me pide reflexionar sobre la repartición de roles que vamos a tener que hacer y aclarar.

3/09 Recibo inesperadamente una llamada de la directora que está disponible para escuchar mis preguntas. Aclaremos que la propuesta de actividad en el museo se puede hacer en todos los detalles, pero lo importante es que los usuarios del Centro Diurno y yo nos hacemos cargo de organizar el material, controlarlo y recogerlo al final de la actividad.

Además, me pregunta si estoy interesada en trabajar en el museo en octubre y noviembre como guía para las clases del instituto. Dice que en octubre y en noviembre hay mucha afluencia y es necesario acompañar al guía actual. Le digo que sí y estoy muy contenta por la oportunidad. Quedamos en que volveremos a

hablar pronto para decidir donde colocar el collage y para darme más información sobre el trabajo que voy a desarrollar como guía.

05/09 Sesión 4

Participantes: Usuarios: E., L, G, V
Educadoras CD: A., T.
Educadoras Man: L.

- Asamblea para definir los objetivos, la forma y el calendario del evento. 40'
La asamblea es bastante caótica. Otra vez me siento un poco impotente frente a la gestión de los debates y del orden del día. A pesar de eso, logramos definir algunas cosas importantes. Las cuales son la elección de las obras y la presentación de la actividad de reflexión para el público.

Con mi gran sorpresa, E. propone una dinámica superbonita. Elige la obra “La gota” la cual es una instalación que proyecta en el suelo las luces y sombra que genera una gota que cae en un plato transparente de agua. Propone pedir al público que expresen un deseo y lo dejen caer en la poza de agua imaginaria generada por la obra.

La otra obra que elegimos poner a prueba es “niño delfín”. Es una obra bastante fastidiosa que representa un adolescente que sale de la pared con colores fluorescentes y partes de animal en el cuerpo. Q. habla mucho más que los demás con diferencia y propone presentar la actividad diciendo “Qué impresión te da esa obra?”. Después de la originalidad de E., yo no estoy satisfecha con la propuesta de Q., nadie propone otra cosa y como yo tampoco tengo una alternativa lo dejamos así. (Esto es importante porque después del evento surgió un malestar por parte de Q. que tuvo que aceptar que cambiamos eso con “cuenta un cuento sobre esta obra”).

Luego subimos a la 1a planta, la cual es lo máximo que U. puede tolerar debido a su fobia de la altura, y vamos para que él elija la tercera obra de la actividad. Elige “ethereal garden”. Nos quedamos un buen rato ahí, imaginando como pedir al público que deje una opinión al respecto. U. dice que a él le parece un belén, así que bromeamos sobre que pasaría si dijéramos al público “Donde está Jesús?”. Al final decidimos por algo bastante más tradicional, lo cual será “Que ves, que sientes, que piensas?”. Decidimos que los papeles que damos al público para expresar sus ideas tienen que ser particulares para que el collage tenga un atractivo estético (Lo propuse yo y recibí consenso). Decidimos que para “la gota”, prepararemos papeles con formas naturales tipo nubes, gotas, hojas, etc; para el “niño delfín” los papeles tendrán formas de partes humanas y partes animales.

Para el “ethereal garden” no lo hablamos, pero se me ocurre que U. podría pintar un papel que luego cortamos en varios trozos para que tengan un fondo bonito de colores parecidos a la obra.

Eran las 6 pm y teníamos que irnos.

No logramos decidir las fechas de ejecución. Tenemos que tener en cuenta varias cosas como la disponibilidad de los usuarios, la mía y la del museo que tiene

actividades programadas y que no quiere que se sobrepongan. T., la educadora del Centro, intenta mucho encontrar una solución, pero al final, lo único que decidimos con certeza es que la semana que viene se dedica toda a la construcción del taller. Dado que estamos haciéndolo, toca hacerlo bien, así que dos días de la semana que viene son necesarios para organizar todo el material y los horarios.

Se me ocurre que es importante que collage sea visible al público cuando entra en el museo. El personal del museo me propone sitios desfavorecidos, (ej. cerca del baño, en las escaleras, dentro del aula de didáctica). Creo que debería expresar las razones del porqué es importante su ubicación en lugar de esperar que ellas lo intuyan todo.

12/09 Sesión 5

Participantes: Usuarios: L, P, G, V

Educadoras CD: N., T.

Educadoras Man: S.

Nos saludamos y nos ponemos directos a preparar el material que usaremos el día del evento abierto al público. El material principal son papeles de diferentes formas y colores que pondremos en una cesta de cartón, junto con un vaso de rotuladores y bolígrafos, en cima a una silla transparente.

Lina nos provee todo el material que nos hace falta, lo cual es:

Me preocupa la estética del collage que realizaremos y propongo colorear unos cuantos papeles para que el fondo del collage no sea blanco, sino que tenga alguna textura. (A posteriori me doy cuenta de que en ese momento me cargo algunas de las decisiones tomadas en la asamblea anterior en la cual decimos crear los papeles con formas inspiradas en la naturaleza y en los seres humanos. Me parece que no hay tiempo y no merece la pena crear el tiempo para eso). Al mismo tiempo, nadie comenta o recuerda esa idea de las formas naturales y humanas. Empezamos cada uno a colorear el fondo del papel, el cual luego cortaremos en varios trocitos. Esta instrucción parece bastante sencilla, pero en realidad no estaba claro a todo el mundo que luego teníamos que cortarlo.

I. fue la primera en exclamar “ah, eso tengo que cortarlo?”

Luego vi U. pintar imágenes enteras como una persona en un campo, la imagen de la obra de la mujer lobo (muy bonita representación por cierto).

También tuvimos que preparar el cartel explicativo de invitación al público a dejar los comentarios. T. hizo el de la gota y escribió cuidadosamente “expresa un deseo”, I. hizo el del ethereal garden y escribió “que ves, que sientes, que piensas”. ¿Faltaba el del niño delfín y nos detuvimos en pensar en cosa escribir porque I. se recordaba que Q., que no pudo venir por temas de salud, quería escribir “que impresiones te da esta obra?”, pero E., N. y yo preferíamos que estuviera escrito “imagina y cuenta una historia”. Lo discutimos durante unos minutos y luego decidimos que la mayoría estaba de acuerdo y lo escribió U. En realidad éramos solo N., I. y yo los que discutían, pregunté a E. su preferencia y eso definió la mayoría. (A posteriori,

puedo decir que aquí es cuando nos cargamos la decisión tomada en el encuentro anterior y que generó un malestar notable en Q.).

En varios momentos durante el taller me sentí responsable de la parte estética y tuve el impulso de modificar el trabajo hecho por los usuarios. Reconocí el impulso y pensé que querer controlar el trabajo de los demás era lo opuesto a facilitar la cooperación y la toma de responsabilidades, lo cual me ayudó a recordar y valorizar todas las aportaciones que los usuarios hicieron durante los talleres. (Aun así, es decir, conteniendo mi impulso a controlar el trabajo artístico del grupo, siempre a posteriori, tengo que reconocer que mi actitud acabó influenciando el grupo hacia una dirección que yo consideraba mejor y esta actitud, si bien estaba soportada por la educadora N., generó cambios que se repercutieron en la experiencia de Q. y I.)

13/09

Con mucho esfuerzo escribo un mensaje WhatsApp que pueda ser útil a la difusión del evento entre amigos y familiares. Lo envío a N. del Centro Diurno, ella hace algunas modificaciones y lanzamos el mensaje en whatsapp. Recibo en seguida una pregunta por mi padre: “¿Es gratuito o no?”. Imagino que se tenga que pagar la entrada al museo como cualquier otro día (5 euros el billete entero). Pido confirmación a la recepción y aviso N. de que puede ocurrir alguna duda sobre eso. Lo hablamos y decidimos seguir con el spam en whatsapp sin especificar que la entrada al museo no es gratuita.

16/09

El empleado del Man que se dedica a la comunicación digital, publica el evento del proyecto en la web del museo: <https://www.museoman.it/2024/09/16/collage-metacritico/>

18/09 Evento abierto al público - “deja un comentario”

Participantes: Usuarios: U., T., R., E., I., Q.

Educadoras CD: N. y T.

Educadoras Man: S. y L. (aunque estaban ocupadas con otro grupo, participaron a la actividad y además trajeron su grupo)

A las 16:00 quedamos en el aula de didáctica del MAN. E. llegó más tarde directamente en la sala del museo. R. no había estado en los últimos encuentros y necesitaba saber que íbamos a hacer. Repasamos rápidamente el material y el discurso de invitación al público. Les invité a ayudarse mutuamente en caso de dificultad e improvisar en el caso de que tuvieran dudas.

La instrucción era de dejar al público el tiempo y el espacio para observar la obra y luego preguntarle si querían participar a las actividades: “Expresa un deseo; Que ves, que sientes, que piensas; cuenta una historia”. Q. estaba contrariada, le parecía que las instrucciones no eran claras y no entendía lo que tenía que hacer. N. se lo

explicó con poca paciencia y más tarde me dijo que Q., a veces, cuando está nerviosa, se enfada y transmite mala onda a su alrededor.

La actividad era anunciada al público de 16:30 a 18:30. Empezamos puntuales y estábamos repartidos delante de las obras en las tres plantas del museo con una silla transparente, una cesta de papeles para escribir y un bote de bolígrafos coloridos y negros. Hubo bastante participación, el público era más o menos formado por: 6 visitantes independientes; 22 o 23 personas vinieron por haber recibido la invitación whatsapp del CD y mía, incluyendo amigos, parejas o familiares, además contamos con 6 o 7 mujeres que cada miércoles participan al taller didáctico para adultos llevado por las educadoras del Man. Desde que empezamos, hubo un flujo de gente constante hasta las 19. Yo di muchas vueltas para hacer fotos y también hablaba y saludaba amigos de familia que recibieron mi invitación y querían saber más sobre mi rol en la exposición (algunos sospechaban que había hecho yo alguna obra) y mi situación personal.

U. lo pasó muy bien. Me lo dijo él y me lo dijeron las educadoras.

E., T. y R. estaban en la segunda planta con la obra de la gota de agua que llamaron “poza de deseos”. Fui a verles varias veces y estaban bien, Eran muy amables con el público, agradecían todo el mundo que dejaba un comentario. Intentaron convencer una turista inglés a participar, pero ella no quiso.

Q. y I. estaban en la última planta con la obra “niño delfín” y pedían al público participar, imaginando una historia sobre esa figura y escribiéndola en el papel.

Me decían que iba todo bien. Q. ya no tenía mal humor. En esa sala el aire acondicionado estaba muy fuerte. I. estaba con los brazos cruzados bajo el pecho como para protegerse del frío. No tenía muchas preguntas para ellas, solo quería saber si estaban a gusto y estaba funcionando la recogida de comentarios, la respuesta era positiva. La sensación que tenía era que Q. tomaba todo el espacio de interacción con el público, cada vez que estaba con ellas o no había público o era Q. la que proponía la actividad. Me habría gustado revertir esa tendencia, pero por temor de equivocarme y meter I. en una situación incómoda no hice nada. Desde que las conocí, Q. habla mucho, mientras que I. es mucho más tímida.

19/09 Creación del collage

Participantes: Usuarios: Q., T. E. y I.

Educadoras CD: N., T. y A.

Educadoras Man: Ninguna

Cuando llegué a las 16:02, ya estaban todas sentadas, E. llegó un minuto después de mí. Me dijeron en seguida que U. estaba enfermo. Estaban hablando de como había ido el día anterior.

Me dijeron que habían justo empezado a recordar el día anterior y compartir impresiones.

N. y T. estaban entusiastas de la capacidad social de U., que saben que es muy sociable, pero que con el público dio lo mejor de sí.

T. y E. estaban muy contentos de la experiencia. T. dijo que se lanzó a hablar con el público sin miedo, quiso salir de su zona de confort y se lo paso muy bien. Dijo que ellos tres lo habían disfrutado mucho porque eran muy espontáneos y amables. E. quiso remarcar que eran muy amables con el público y que los visitantes participaban con gusto y agradecían cuando terminaban. Menos tres personas y una turista inglés que no quisieron involucrarse.

Cuando T. compartía su entusiasmo con el resto del grupo, Q. hacía caras de desacuerdo y comentaba palabras en voz bajas.

Tenía varios argumentos por debatir y hablaba al plural, incluyendo I. que estaba callada casi todo el tiempo y de vez en cuando reforzaba la opinión de Q.

Q. dijo que mucha gente se paralizaba delante de la invitación a contar una historia y que habría sido mejor pedir al público que dijeran su opinión respecto a obra, contestando a la pregunta “qué ves?”.

Otro obstáculo que encontraron fue que algunos niños eran tan pequeños que no sabían escribir y entonces se quedaban excluidos. Q. habría querido decirles que podían también dibujar, pero no se sintió en derecho de hacerlo porque no quería salirse de la instrucción “escribe una historia”. Esto es un punto que considero muy importante porque delata un fallo del proceso comunitario que intenté implementar. No fui suficientemente cuidadosa y capaz de remarcar el carácter de corresponsabilidad que debía tener el evento. Para mí estaba claro que cada usuario tenía la posibilidad de modificar la instrucción y adaptar la actividad según la exigencia que encontraban en cada momento. De hecho, antes de empezar la actividad recordé que “frente a cualquier duda: improvisar”. En los encuentros de preparación de la actividad dije que durante la actividad era posible que el público se sintiera inhibido y que, en ese caso, su rol habría sido el de ayudarles a expresarse. Por ejemplo, T. preparó una poesía en rima para animar al público en caso de necesidad. U. decía lo que le daba las ganas y casi nunca seguía el cartel “qué vez, que sientes, que piensas”. E. dijo que ellos no decían siempre “expresa un deseo”, preguntaban “quieres escribir algo?”.

I. y Q. se sintieron atrapadas en unas reglas que no estaban ni claras ni compartidas por el resto del grupo.

Creo que dependió de dos factores: por un lado, yo no transmití de manera eficaz el carácter de corresponsabilidad que tenía el evento; por otro lado, Q. no estaba a gusto con las ideas concretizadas por el grupo el día que ella no pudo asistir al encuentro. (El día que preparamos el material, I. insistió en que ella prefería escribir “Qué vez, que opinas” y que sabía que Q. también tenía esa preferencia. Además, otra reclamación que hizo Q. fue que los papeles que se daban al público no tenían la forma que ella había sugerido y que habrían funcionado mejor).

En mi opinión, la razón principal por la cual Q. y I. encontraron dificultades fue que no sentían suyas la propuesta para el público. Mientras que E., T. y U. fueron los creadores principales de la propuesta que hicieron, Q. y I. se encontraron a tener que proponer una idea ajena a la que se habían imaginado.

Este punto de conflicto me hace reflexionar sobre la diferencia entre “idear una acción y desarrollarla” y “desarrollar una acción ideada por otra persona” y, al mismo tiempo, me genera un conflicto interior. Porque, por un lado, creo que nos equivocamos en modificar las decisiones tomadas durante la asamblea anterior a la sesión de realización del material. Y, por otro lado, siento que es justo que quien está empapándose las manos para realizar una tarea, tenga una cierta autonomía de acción y decisión respecto a los demás. Es decir, quien propone las cosas, las tiene que hacer. O mejor dicho, quien hace las cosas, las tiene que hacer a su manera.

En fin, creo que faltó una cohesión general sobre las normas que conlleva un proceso colectivo y creo que faltó otra cosa muy importante: un plan de emergencia/resolución de problemas en caso de necesidad de cualquier miembro del grupo.

Cuando durante el encuentro surgieron los debates sobre el disgusto de Q., yo compartí mi fallo en no proponer un plan de resolución de problemas. Mientras que no abarcamos suficientemente el tema de las decisiones tomadas y modificadas por el grupo en diversos momentos del proceso.

En todo eso, teníamos todavía que hacer el collage.

Eliana, la mujer que trabaja en la recepción, nos propuso usar un cartel publicitario que estaba en el trastero para pegar el collage en cima y tener buena visibilidad.

T., la educadora del Centro de Día, propuso una modifica al proyecto inicial, o sea, pedir al público, ya no adivinar que obra representa el collage, sino elegir un comentario y adivinar a qué obra correspondía. Tuvo el consenso del grupo y eso hicimos. Entonces pegamos los comentarios de manera casual, en turnos, en cima al cartel publicitario. Pusimos números en la parte trasera del papel e hicimos unas listas de referencia para saber nosotras a cuál obra correspondía cada comentario. En esta ocasión, las educadoras y yo tuvimos mucha más iniciativa que los usuarios del centro. Tocaba sacar conclusiones pragmáticas y quien las propuso recibió el consenso del grupo.

20/09 Collage para el público

Quedamos las educadoras N., T. y yo en el museo para instalar el collage en la entrada del museo e iniciar la invitación al público a participar. Los días siguientes, o sea el sábado y el domingo, habrían venido los usuarios en turnos y en pareja, para seguir invitando el público y para supervisar la instalación.

Fueron al museo dos amigos míos y algunos visitantes. Todo el mundo participó a la propuesta. La dinámica era un poco particular y descubrimos que era necesario explicar bien donde y como ellos tenían que apuntar el nombre de la obra, el número del comentario y su correo electrónico.

Las tres estábamos relajadas, hablamos mucho y nos conocimos un poco más entre nosotras.

26/09 Evaluación y cierre con el Centro Diurno

Participantes: Usuarios: T., R., I., E., U. (falta solo Q.)

Educadoras CD: N., T. y A.

Lugar: Espacio Centro Diurno

Es un poco un desastre.

Las educadoras del Centro toman las riendas y reparten las tareas.

Yo tuve que volver al museo para coger una parte del material que se me había olvidado.

Nos llevó mucho tiempo escribir el texto de agradecimiento y crear un PDF Premio* para enviar al público.

03/10 Entrevista de evaluación Centro Diurno

Voy al centro a las 16.

Aclaremos como terminar con los correos, o sea que yo recojo todos los correos y billetes del público y me encargo de enviar la respuesta a todos los que han dejado su contacto. (Lo hago el día siguiente: ganadores del premio 12, no ganadores 22).

Empiezo con las entrevistas. Entran uno por uno los usuarios y les hago las preguntas que he preparado. Faltaban solo T. y U. que espero poder encontrar otro día.

En fin hice la entrevista a las educadoras y la grabé. Salió una conversación muy agradable y gratificante en la que resaltan muchos aspectos positivos de la propuesta. De hecho les cuesta sacar los límites o los puntos débiles, no me dicen ninguno en particular.

