



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE COLOMBIA

Reflexiones museológicas a partir de procesos de memoria, identidad e inclusión en personas con Alzheimer

GERMÁN ANDRÉS ESCOBAR BARBOSA

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Artes
Maestría en Museología y Gestión del Patrimonio
Bogotá, Colombia 2018

Reflexiones museológicas a partir de procesos de memoria, identidad e inclusión en personas con Alzheimer

GERMÁN ANDRÉS ESCOBAR BARBOSA

Trabajo final presentado para optar al título de
Magíster en Museología y Gestión del Patrimonio

Dirigido por:

Prof.Dr. Camilo de Mello Vasconcellos

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Artes

Maestría en Museología y Gestión del Patrimonio

Bogotá, Colombia 2018

A mi abuelo, que se resiste al olvido.

Resumen

Este documento reúne los resultados de los tres componentes que integran el trabajo final de la Maestría en Museología y Gestión del Patrimonio de la Universidad Nacional de Colombia. En el primer componente, que corresponde al trabajo de orden conceptual, se hace una exploración sobre los conceptos de identidad, memoria e inclusión y responsabilidad social de los museos desde la Enfermedad de Alzheimer, y después de una revisión de varios casos de proyectos museales que incluyen a esta población alrededor del mundo, se expone un estudio de caso de un programa educativo que adelanta el Museo Nacional de Colombia para personas con demencia, sus familias y cuidadores. En segundo lugar, la estancia busca dar cuenta del funcionamiento, la estructura y cultura organizacional del Museo Nacional de Arte de la Ciudad de México a través de una reconstrucción de su proyecto museológico, que bajo la administración de su nueva directora tiene una preocupación y un enfoque por los públicos y la inclusión social. Por último, el informe de la práctica realizada en el departamento de museografía y de divulgación del Museo Colonial de Bogotá, da cuenta de algunas tareas orientadas al diseño y la comunicación que se realizaron en el marco de la renovación curatorial y museográfica de la institución.

Palabras clave: Alzheimer, inclusión social, accesibilidad, identidad, memoria, educación.

Abstract

This document gathers the results of the three components that compose the final work of the Master's Degree in Museology and Heritage Management of Universidad Nacional de Colombia. In the first component, the concept essay, it is made a research about the concepts of identity, memory, social inclusion and the responsibility that museums have in the society in the context of Alzheimer's disease and then it's made a review of some projects and museum's programs that includes this public around the world, specifically is exposed the case study of a educative program that Museo Nacional de Colombia develops for people with dementia, their families and caregivers. The second component, the report of the stay, analyzes the structure, the working process and organizational culture of the Museo Nacional de Arte of Ciudad de México through the reconstruction of their museologist project, that under the administration of the new directress have as purpose to include new publics. The last component, the practice report, made in the departments of Museography and Communications of the Museo Colonial in Bogotá explains some of the activities made in exhibition and communication design in the context of the curatorial and museographic reconstruction of the institution.

Key words: Alzheimer's disease, social inclusion, accessibility, identity, memory, education.

Contenido

pág.

1. Trabajo conceptual: Reflexiones museológicas a partir de procesos de memoria, identidad e inclusión en personas con Alzheimer	11
Introducción	12
1.1 La enfermedad de Alzheimer (EA).....	14
1.1.1 Generalidades sobre la EA.....	14
1.1.2 Efectos comunes y fases de la enfermedad.....	16
1.1.3 La memoria en la EA.....	18
1.1.4 La identidad en la EA.....	21
1.1.5 Las emociones en la EA.....	23
1.1.6 Repercusiones en la familia y los cuidadores.....	25
1.1.7 Tratamientos farmacológicos, terapias alternativas y otros recursos para contrarrestar la enfermedad.....	26
1.2 Inclusión y responsabilidad social en los museos.....	31
1.2.1 La responsabilidad y función social del museo.....	31
1.2.2 La necesidad del museo de abrirse a nuevos públicos.....	34
1.2.3 Los procesos educativos del museo desde un enfoque inclusivo.....	37
1.2.4 Los museos como espacios de bienestar e inclusión para personas con Alzheimer.....	41
1.3 Programas de inclusión en museos para personas con Alzheimer.....	45
1.3.1 <i>MeetMe at MoMA</i> - Museum of Modern Art, NewYork.....	45
1.3.2 <i>Proyecto Alzheimer MuBAM</i> - Museo de Bellas Artes de Murcia.....	48
1.3.3 <i>La memoria del bello</i> - GNAM de Roma.....	52
1.3.4 <i>Art & Dementia Program</i> - National Gallery of Australia.....	54
1.3.5 <i>Inolvidable: Alzheimer programma</i> - Stedelijk Museum Amsterdam y Van Abbe Museum Eindhoven, Países Bajos.....	56
1.3.6 Otros programas para personas con EA en museos.....	58
1.3.7 Impacto, efectos y resultados de los programas.....	60
1.4 Estudio de caso: <i>Expediciones por la memoria</i> - Museo Nacional de Colombia.....	62
1.4.1 Políticas de inclusión, cultura y museos en Colombia.....	62
1.4.2 Misión y Visión del Museo Nacional.....	66
1.4.3 Programa de Accesibilidad del Museo Nacional.....	67
1.4.4 Visita comentada <i>Expediciones por la memoria</i>	69
1.4.5 Consideraciones finales.....	73
Bibliografía.....	77
2. Estancia: Museo Nacional de Arte de la Ciudad de México	80
Introducción.....	81
2.1 Ficha técnica.....	82
2.2 Antecedentes históricos.....	83
2.3 Discurso museológico.....	97
2.3.1 Misión.....	97
2.3.2 Visión.....	97

2.3.3	Objetivos.....	98
2.4	Colecciones.....	98
2.5	Exposiciones.....	102
2.5.1	Exposiciones permanentes.....	104
2.5.2	Exposiciones temporales.....	108
2.5.3	Exposiciones itinerantes.....	109
2.6	Edificio y equipamientos.....	109
2.7	Organigrama.....	115
2.8	Líneas de acción.....	118
2.8.1	Patronato.....	119
2.8.2	Dirección.....	120
	- Mediación educativa.....	122
	- Protección civil.....	132
	- Unidad de análisis y seguimiento.....	133
	- Seguridad.....	133
	- Editorial.....	133
	- Diseño.....	136
	- Biblioteca.....	139
	- Vinculación y calidad de servicios.....	143
2.8.3	Subdirección administrativa.....	144
	- Recursos financieros.....	145
	- Recursos humanos.....	145
	- Gestión presupuestal.....	147
	- Sistemas.....	149
	- Mantenimiento.....	149
	- Archivo.....	150
2.8.4	Subdirección de curaduría.....	152
	- Curaduría Arte Virreinal.....	155
	- Curaduría siglo XIX.....	156
	- Curaduría siglo XX.....	157
	- Enlaces de colecciones.....	159
	- Catálogo en línea.....	160
2.8.5	Subdirección de exposiciones.....	161
	- Coordinación de exposiciones.....	163
	- Coordinación de Registro de obra y Control de Colecciones.....	166
	- Bodega de tránsito.....	168
2.8.6	Subdirección de comunicación.....	168
	- Coordinación de difusión y relaciones públicas.....	169
	- Estrategias web.....	171
	- Prensa.....	174
	- Eventos.....	175
	- Públicos.....	177
	- Producción.....	181
2.8.7	Subdirección de museografía.....	181
	- Temporales.....	186
	- Recorrido permanente.....	186
	- Taller de museografía.....	186

- Desarrollo de proyectos arquitectónicos.....	186
2.8.8 Indicadores de gestión.....	187
- Visitantes.....	187
- Colección.....	189
- Redes sociales.....	190
2.8.9 Consideraciones finales.....	190
Bibliografía.....	195
Lista de figuras Estancia.....	197
Anexos Estancia.....	198
A. Plano del MUNAL en 1982.....	198
B. Exposiciones temporales del MUNAL 1982-2017.....	199
3. Práctica: Museo Colonial.....	205
Introducción.....	206
3.1 Ficha técnica.....	207
3.2 Presentación del Museo.....	207
3.2.1 Museo Colonial.....	207
3.2.2 Organigrama.....	209
3.2.3 Área de Museografía.....	209
3.2.4 Área de Divulgación y Prensa.....	210
3.2.5 Área de Educación y Cultura.....	210
3.3 Contexto: Renovación del Museo Colonial.....	211
3.4 Marco teórico del análisis comparativo.....	214
3.5 Descripción de las actividades realizadas.....	219
3.5.1 Diseño de iconografía y señalética.....	220
3.5.2 Diseño de infografías.....	224
3.5.3 Campaña de expectativa en redes sociales para la reapertura del Museo.....	227
3.5.4 Diseño de material para el área de Educación.....	230
3.6 Comparación entre la teoría y la práctica de las actividades realizadas.....	231
3.7 Consideraciones finales.....	236
Bibliografía.....	237
Lista de figuras Práctica.....	238
Anexos Práctica.....	239
A. Iconografía y señalética para el Museo Colonial.....	239
B. Infografías Sala 2.....	243
C. Piezas gráficas de la campaña de expectativa web para la reapertura del Museo.....	245
D. Diseño de material para el área de Educación.....	253

1. Trabajo conceptual:

Reflexiones museológicas a partir de procesos de memoria, identidad e inclusión en personas con Alzheimer

Introducción

Desde 1906, cuando el psiquiatra alemán Alois Alzheimer identificó el que sería el primer caso de lo que se conoce hoy como la enfermedad de Alzheimer (EA), la incidencia del trastorno se ha incrementado a niveles exorbitantes, convirtiéndose en un desafío social. La EA se ha instaurado en el imaginario colectivo como una de las enfermedades más devastadoras por los efectos que causa en quien la sufre y en su entorno familiar y social.

El Alzheimer es una enfermedad que actualmente se encuentra muy estigmatizada y es algo que las personas que la padecen perciben desde el momento en el que son diagnosticadas y con el avance de la misma llegan incluso a sentir que ya no juegan un rol importante dentro de la sociedad o que ya no son adultos válidos dentro de esta. Existe una tendencia desde todos los ámbitos sociales (empezando con el familiar) a la exclusión de las personas con demencia de las dinámicas cotidianas debido al detrimento de sus capacidades y habilidades sociales, lo que conlleva a un ataque directo a su identidad, a que las personas que la padecen se sientan discriminadas por su discapacidad, se aíslen, sufran aún más la enfermedad y se cree una barrera con la sociedad. Es sumamente urgente e importante informarse, entender y comprender la enfermedad y cambiar la concepción que se tiene frente a ella, como un paso hacia la mejora de la calidad de vida no solo de las personas afectadas, si no de sus familiares y sus cuidadores, brindándoles inclusión e integración desde todos los sectores sociales y garantizando su derecho a vivir en comunidad y dignamente.

Se deben poner en marcha acciones, programas y herramientas que ayuden a contrarrestar no solo los efectos de la enfermedad sino que transformen el imaginario social que se tiene de esta para concebirla no como una pérdida sino como un cambio en el sujeto de quien la sufre. Es por esto que los museos, bajo su responsabilidad y función social, deben reconocer la diversidad de habilidades y necesidades de todos los públicos diferentes para ser instituciones incluyentes;

deben proponer programas de accesibilidad, educación e inclusión que se encaminen a satisfacer las necesidades de públicos excluidos, marginados y estigmatizados por la sociedad para hacerlos partícipes de sus procesos. Se analizarán algunos proyectos de museos internacionales que han implementado actividades y programas dirigidas a personas con EA en su oferta educativa con especial atención al programa *MeetMe at MoMA* del Museo de Arte Moderno de NY, que es pionero a nivel mundial respecto a este tema.

La falta de programas museológicos y de mediación en los museos colombianos que incluyan a personas que padecen de trastornos cognitivos y demencias como lo es el Alzheimer, dan cuenta de que no se visibiliza a esta población como un público objetivo en los procesos de educación, participación, accesibilidad y memoria que se desarrollan al interior de estos recintos, tal vez porque la población con EA no es tan numerosa como lo son otros grupos poblacionales a los que se les ha dado mayor visibilidad. Aunque hay limitaciones en los recursos financieros y administrativos pues las situaciones de los museos colombianos son precarias, el Museo Nacional de Colombia ha adelantado una iniciativa para incluir a estas personas que vale la pena revisar y enriquecer.

Este trabajo busca ser una iniciativa para abrir nuevas líneas de investigación en el campo de los museos relacionadas con la mediación cultural, los públicos y la inclusión social de personas con Alzheimer, ya que a falta de una cura de la enfermedad, se deben explorar medios alternativos que puedan contribuir a la mejora de su calidad de vida. De la misma forma, este documento busca ser el punto de partida para animar a museos latinoamericanos a desarrollar actividades o programas educativos con enfoque inclusivo para personas con Alzheimer, sus familias y cuidadores.

1.1 La enfermedad de Alzheimer (EA)

*“Somos nuestra memoria,
somos ese quimérico museo de formas inconstantes,
ese montón de espejos rotos.*

Jorge Luis Borges

1.1.1 Generalidades sobre la enfermedad de Alzheimer

La Enfermedad de Alzheimer es un trastorno neurodegenerativo que de forma lenta y progresiva destruye las conexiones neuronales del cerebro generando lesiones en el hipocampo (donde se desarrollan muchos de los procesos de memoria y de producción y regulación de los estados emocionales) afectando habilidades mentales y de comportamiento y. Es la forma más frecuente de demencia entre las personas mayores de 65 años afectando al 10% de la población mayor a esta edad y casi al 50% de la población mayor de 85 años. La EA es irreversible –aunque con tratamiento puede retrasarse el proceso de detrimento– y afecta tanto a hombres como a mujeres, en especial a las mujeres. El deterioro en las capacidades cognitivas se debe a que con el proceso de la enfermedad se van destruyendo las sinapsis producidas en el cerebro al punto de que este ya no puede asimilar la información que llega de su entorno. En un estado inicial de la enfermedad la pérdida más perceptible es la de la memoria pero con el avance del deterioro cognitivo se presentan efectos más graves que llegan a la discapacidad y la dependencia total. Aunque no se conoce con certeza la causa de la enfermedad, entre otros factores de riesgo aparte del envejecimiento se encuentran los antecedentes familiares, la carga genética, el bajo nivel cultural y educativo (cuando no se estimulan capacidades intelectuales), depresión, estrés y lesiones graves en la cabeza, e investigaciones recientes¹ han demostrado que los latinos y los afroamericanos tienen entre y una vez y media y casi el doble de probabilidades de desarrollar la enfermedad en comparación con

¹ ALZHEIMER'S ASSOCIATION. (16 de noviembre de 2016) *Otros factores de riesgo*. En: Causas y factores de riesgo. Información básica sobre la enfermedad de Alzheimer. Qué es y qué puede hacer. Consultado el 2 de abril de 2018 en: www.alz.org/national/documents/sp_brochure_basicsofalz.pdf

los ancianos blancos. Aunque la EA es el tipo más usual de demencia, que según la OMS representa entre un 60% y un 70% de los casos, no es el único. Entre otros tipos de demencia se encuentran la enfermedad de Parkinson, la demencia vascular, la demencia con cuerpos de Lewy, la demencia de la enfermedad de Huntington, la hidrocefalia de presión normal y el síndrome de Korsakoff.

Según el *Informe Mundial sobre el Alzheimer 2015* en el mundo hay alrededor de 50 millones de personas que padecen de demencia y cada año se registran 10 millones de nuevos casos, calculando que entre un 5% y un 8% de la población de 60 años o más sufre de demencia en un determinado momento². En Colombia se estima que la cifra supera los 200 mil casos. Si esta tendencia continúa, se espera que para el 2050 hayan aproximadamente 132 millones de casos en el mundo, convirtiendo al Alzheimer en uno de los retos más importantes a los que debe enfrentarse la sociedad contemporánea e incluso es considerada por muchos como un problema sanitario y económico y una epidemia del siglo XXI. En mayo de 2017 la Asamblea Mundial de la Salud respaldó el *Plan de acción mundial sobre la respuesta de salud pública a la demencia 2017-2025*, en el que se establece una serie de medidas como sensibilización sobre la enfermedad, establecimiento de iniciativas destinadas a promover su adaptación, investigaciones orientadas al apoyo a los cuidadores y la reducción del riesgo de padecer del trastorno, su diagnóstico, tratamiento y atención³. El Alzheimer es más frecuente en países de altos ingresos o con altas rentas, y aunque Asia y Europa encabezan la lista con el mayor número de personas afectadas, para el 2050 se prevé que gran parte del incremento (de aproximadamente un 68%) se producirá en países con rentas bajas y medias, en especial en África. Actualmente la demencia tiene un costo a nivel mundial de alrededor de 818,000 millones USD, lo que representa un 1,1% del producto interno bruto (PIB) del mundo⁴. La

² ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (Diciembre de 2017) *Demencia* Consultado el 2 de abril de 2018 en: www.who.int/mediacentre/factsheets/fs362/es/

³ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (3 de abril de 2017) *Proyecto de plan de acción mundial sobre la respuesta de salud pública a la demencia* Consultado el 2 de abril de 2018 en: <https://goo.gl/KtcE8Q>

⁴ ALZHEIMER'S DISEASE INTERNATIONAL. (Septiembre de 2015) *Informe Mundial sobre el Alzheimer 2015 - Resumen* Consultado el 2 de abril de 2018 en: www.alz.co.uk/research/worldalzheimerreport2015-summary-spanish.pdf

trascendencia de la enfermedad ha llevado a que el día 21 de septiembre haya sido declarado por la OMS como el Día Mundial del Alzheimer.

1.1.2 Efectos comunes y fases de la enfermedad

Aunque los cambios en la memoria son usuales en el transcurso del envejecimiento, los efectos de la EA tienden a ser lo suficientemente más graves como para interferir con las acciones cotidianas, las actividades laborales y las relaciones sociales y familiares en sus primeras etapas. Los efectos más comunes que experimentan las personas con Alzheimer suelen ser:

- Pérdida de la memoria
- Agnosia
- Cambios de humor y de personalidad
- Pérdida de la iniciativa
- Confusión entre el pasado y el presente
- Introversión
- Poca capacidad de raciocinio, criterio y juicio
- Dificultad para socializar, atender y comunicarse
- Problemas con el lenguaje
- Desorientación, angustia y nerviosismo
- Imposibilidad de analizar nuevos conocimientos

La aparición de los signos y síntomas se pueden entender en tres etapas que proporcionan marcos de referencia útiles para entender de qué forma va avanzando la enfermedad, pero aun así no todas las personas que padecen del trastorno presentan los mismos síntomas ni en todos los casos avanza de la misma manera⁵. En promedio, las personas afectadas por la enfermedad mueren

⁵ THE MUSEUM OF MODERN ART. MEETME: THE MOMA ALZHEIMER'S PROJECT. *Acerca de la demencia*. En: Investigación y desarrollo. Consultado el 2 de abril de 2018 en: www.MoMA.org/meetme/resources/index_sp#background_sp

entre cuatro y seis años después del diagnóstico, no obstante la enfermedad puede prolongarse hasta veinte años.

- *Primera fase: fase leve o temprana.* En esta fase esta especialmente afectado el hipocampo, esencial para la formación de recuerdos; comienzan a aparecer los primeros síntomas por un deterioro cognitivo leve que se ve reflejado en olvidos cotidianos (memoria remota levemente alterada), pérdida del vocabulario y de la referencia espaciotemporal, alteraciones en la personalidad y el humor, disminución en la concentración, fatiga, indiferencia, baja autoestima y pérdida de interés en las cosas.
- *Segunda fase o intermedia: fase moderada.* En esta etapa el daño se ha extendido a áreas de la corteza cerebral que controla el lenguaje, el razonamiento y el procesamiento sensorial. Todos los aspectos de la memoria empiezan progresivamente a fallar y se agudizan los problemas de la fase anterior, hay pérdida de la memoria reciente –se conserva la lejana– y se presentan dificultades para hablar y comunicarse, delirios, alucinaciones, agnosia moderada y cambios de comportamiento.
- *Tercera fase: fase avanzada o severa.* Es una etapa de dependencia total en el que los problemas de las fases anteriores alcanzan su máxima expresión. El deterioro de las funciones intelectuales y motrices es severo; la persona afectada pierde aún más las referencias de espacio y tiempo y su capacidad de movimiento autónomo, no puede expresarse verbalmente, presenta incontinencia urinaria y fecal, se muestran apáticos, aumenta su vulnerabilidad a infecciones y no reconoce a nadie de su entorno ni a él mismo.

1.1.3 La memoria en la EA

Salvo en situaciones con un alto contenido emocional, la memoria no suele formarse de un modo instantáneo cuando se recibe la información (Delgado, 2016), su proceso está determinado según el periodo de tiempo en el que retenemos los mensajes que captamos del exterior. En este sentido se puede hablar de memoria inmediata, memoria a corto plazo y memoria a largo plazo que cumplen las funciones de registro, fijación y consecuentemente de reconocimiento y evocación (Nieto, 2002). La memoria inmediata se refiere a todo aquello que ha sucedido apenas unos segundos antes y está estrechamente relacionada con las funciones de percepción, atención y conciencia. La memoria a corto plazo, también conocida como memoria primaria o memoria reciente, es la capacidad de almacenar y retener en el cerebro de forma activa una cierta cantidad de información de tal modo que se encuentre disponible durante un corto periodo de tiempo y es aquí donde está reflejada la capacidad de adquirir y retener nueva información. Finalmente, la memoria a largo plazo o memoria remota almacena gran cantidad de información durante un tiempo indeterminado y es en donde interviene la función evocativa. Aun así, la memoria puede ser inestable y cambiar con el paso del tiempo, los recuerdos no serán exactos tal como sucedieron si no que serán reconstrucciones de esas experiencias que muchas veces se verán influidas o transformadas por el modo y el momento en el que se evocan.

La memoria desarrolla procesos muy diferentes que implican áreas y zonas cerebrales muy diversas. Según el funcionamiento consciente o inconsciente, la memoria también se puede clasificar en memoria explícita o declarativa, que es la encargada de recuperar los conocimientos almacenados de manera consciente e intencional y en memoria implícita, que almacena la información de forma indirecta o sin una percepción consciente de las experiencias y aprendizajes previos que se refieren a las habilidades o destrezas con las que ejecutamos diferentes tareas cotidianas. En la memoria explícita también se incluye la memoria episódica, relacionada con los sucesos autobiográficos que pueden evocarse de manera

explícita como experiencias vitales que podemos situar en un determinado tiempo y lugar, y la memoria semántica, que hace referencia a los significados, entendimientos y otros conocimientos que no están relacionados con experiencias concretas (estos procesos se asocian al lóbulo temporal). Por su parte, la memoria implícita esta conformada por la memoria motora o procedimental, que es en donde se almacena la información relacionada con los movimientos y acciones necesarias e inconscientes para ejecutar tareas habituales como caminar, escribir o montar en bicicleta y se almacena principalmente en el cerebelo, siendo motivo por el cual esta memoria tarda más en degenerarse en personas con EA.

La alteración de la memoria es el síntoma inicial más grave de la EA y aunque la enfermedad afecta crónica y progresivamente todas las etapas y procesos de memorización y procesamientos de información, la memoria explícita y la memoria a corto plazo son las que se ven más afectada por la enfermedad en sus primeras fases ya que al quedar dañado el hipocampo (que tiene un papel fundamental en la formación de nuevos recuerdos) no es posible insertar las experiencias recientes en la memoria a largo plazo, es decir que una persona que padece de Alzheimer en una fase leve o moderada no podrá recordar acontecimientos sucedidos minutos u horas antes como un nombre o una pregunta que se le acaba de decir pero le resultará más fácil evocar recuerdos más antiguos como experiencias de su niñez o juventud. Como consecuencia tendrá un tipo de amnesia que lo llevará a sentirse inseguro, desorientado y perdido espacial y temporalmente. Esta amnesia también le impedirá adquirir nueva información por lo que el presente comenzará a convertirse en un elemento difícil de interpretar y prolongar y se presentarán confusiones con las vivencias más remotas. Asimismo, se producirá un deterioro de la información sensorial. Progresivamente irán apareciendo daños en la memoria semántica que se verán reflejados en las dificultades del lenguaje, el habla, la escritura, la lectura y la comprensión, por lo que el enfermo empezará a repetir frases y decir oraciones incoherentes o vacías de contenido, lo que dificultará aun más su comunicación y sus relaciones sociales (Nieto, 2002). La persona limitará sus comentarios y hablará lo menos posible

conlleándose a una autoexclusión, sin embargo en la primera fase de la enfermedad todavía estará en capacidad de construir frases con términos muy generales y podrá mantener una conversación coherente, además podrá leer y comprender textos sencillos. Conforme va avanzando el proceso degenerativo, la persona con EA perderá todas sus capacidades lingüísticas y la degeneración del lenguaje obliga al entorno del paciente a poner en marcha formas de comunicación no verbal, para mantener la relación con el enfermo (Delgado, 2016) como las expresiones faciales que surgen de las emociones. Posteriormente, la memoria implícita se verá afectada por lo que el sujeto irá perdiendo su capacidad de movimiento autónomo y la capacidad de valerse por sí mismo.

Gladwell (2011) establece que dentro de algunos de los recuerdos que permanecen más tiempo en las personas que padecen de la enfermedad son recuerdos ligados a los recuerdos corporales como tener un hijo o montar bicicleta; habilidades como cocinar, dibujar y coser; recuerdos inherentes como el sol o una sonrisa; actividades artísticas como la pintura, la escultura, la música y el baile; recuerdos medioambientales como colores y objetos específicos; recuerdos autobiográficos como el colegio, los años de pubertad o su boda; canciones populares o infantiles; historias o acontecimientos de cuando era niño, películas o cuentos; acontecimientos históricos importantes o trascendentales que vivió; normas sociales como saludar en la mesa o decir hola y costumbres aprendidas o hábitos adquiridos. Y enlista algunos de los recuerdos que se ven más comprometidos con el transcurso de la enfermedad como recuerdos espaciales de cómo llegar a los sitios; nombres, cumpleaños o cosas que alguna vez supo de memoria; secuencias complejas como vestirse, cepillarse o preparar una maleta y recuerdos de cosas que le acaban de decir, mensajes, llamadas recientes o números telefónicos.

1.1 .4 La identidad en la EA

*“Soy Sylvia.
Era Sylvia antes del diagnóstico y sigo siendo Sylvia después del diagnóstico.
Sigo siendo la misma persona; trátenme, háblenme de la misma manera”*

Sylvia, Estados Unidos⁶

Desde que nacemos, los seres humanos comenzamos a construir nuestra identidad a partir de las memorias que recolectamos y de las relaciones que tenemos con otros seres humanos y el entorno que nos rodea. Entendemos nuestra identidad en base de lo que hemos vivido y no somos seres aislados, es a partir de la integración con otros que adoptamos valores, actitudes y normas para constituir una identidad propia. Sin embargo la identidad es un constructo móvil y cambiante en el tiempo y esto nos sitúa ante una noción de identidad en las personas con Alzheimer que no solo es móvil y cambiante si no también fragmentada y suplantada en por imaginario social de la enfermedad. El hecho de que un sujeto con Alzheimer no pueda orientarse a través de sus recuerdos, sumado a los cambios de conducta que se presentan a lo largo de la enfermedad, al deterioro de sus capacidades cognitivas y a su falta de autonomía, conlleva una tendencia a creer en la *despersonalización* del sujeto (Romagnoli, 2013) o en un peor caso a convertirse en su enfermedad, una imagen que se ha ido formando y divulgando sobre las personas que padecen de Alzheimer que ha hecho que se sustituya su identidad por la del *enfermo*. Algunos estudios evidencian que la conciencia del ‘yo’ persiste en las personas que presentan una fase leve de la enfermedad y atribuyen como primer causa de la pérdida de la identidad a la forma en la que se percibe y se trata a las personas que padecen del trastorno.

La EA afecta procesos cognitivos que repercuten en una disfunción de la propia identidad de la persona pues afecta directamente la memoria episódica, que es en donde están almacenados todos los eventos concretos que han ocurrido a lo largo

⁶ Testimonio recogido en la obra: GUISSSET-MARTINEZ, M. (2011) *La identidad reencontrada*. Recuperado de: Pastoriza, 2015.

de la vida y toda aquella información personal que está relacionada consigo mismo. Cuando una persona sufre de Alzheimer su biografía se trasvasa a la memoria y a los recuerdos que tienen de él sus familiares o cuidadores pues el sujeto no es capaz de recordar por sí mismo quien es o quien fue. Aun así, los constructos e imaginarios sociales de la EA se han formado a partir de discursos en los que se enfatiza una 'pérdida de sí mismo', 'una muerte en vida', 'si no recordamos no somos' que si bien son metáforas que han servido para visibilizar la enfermedad ante la sociedad, son alocuciones que acentúan el dolor y el sufrimiento de la enfermedad que reducen a los sujetos con EA a un estado de víctimas y crean representaciones de su *pérdida del ser* y de una *muerte social* (Martorell, 2008).

Se debe comprender y apreciar a la persona con Alzheimer más allá del declive de sus funciones cognitivas, debemos desarrollar herramientas y recursos que no solo se sitúen en su biografía y sus recuerdos pero también que visibilicen sus capacidades y el papel activo que aun cumplen dentro de la sociedad. Martorell (2008) concluye que en la relación y la reciprocidad establecida entre el familiar o cuidador y la persona con Alzheimer se construye una determinada identidad cuando el sujeto no tiene la posibilidad de reconstruirla, y esta nueva identidad se forma e interpreta en base a su enfermedad, un proceso de deshumanización en la el que se entrevén indicios de la muerte del sujeto y sugiere que muchas veces este constructo se debe a los medios y a la sociedad en general que se han encargado de dibujar la enfermedad con imágenes descoloridas, como alguien sin vida, con una forma desfigurada y prácticamente inexistente. Es necesario reconstruir y difundir una imagen del Alzheimer y la demencia que este centrada en reconocer su identificación y garantizarles a quienes la sufren una vida digna para disminuir su aislamiento social y estigmatización. La identidad no solo se sitúa en los cerebros de las personas con el déficit, la identidad es también colectiva. Así, en las prácticas diarias donde redoblamos esfuerzos por preservar la identidad de cada persona afectada, estamos también esforzándonos por preservar nuestra memoria colectiva y nuestra identidad como comunidad solidaria

(Pastoriza, 2015). La identidad supone autorreconocerse, ya sea a través de vivencias, recuerdos, emociones o habilidades tanto individuales como colectivas.

1.1 .5 Las emociones en la EA

Gran parte de las investigaciones sobre la EA se han centrado en el impacto que tiene la enfermedad en las habilidades cognitivas y motoras dejando aparte las numerosas alteraciones que implica el trastorno en el estado emocional de quien la sufre e ignorando que estos procesos afectivos y emocionales juegan un papel fundamental en los procesos de memoria. Es conocido que las experiencias emocionales tienen una alta impregnación en todas las partes del cerebro y que esta puede ser una de las razones por las que las conexiones neuronales que están concernidas con las emociones tardan más tiempo en degenerarse.

La RAE define la emoción como ‘una alteración del ánimo intensa y pasajera, agradable o penosa, que va acompañada de cierta conmoción somática⁷’, un proceso psicológico y fisiológico que se origina por estímulos o percepciones sensoriales conscientes o inconscientes muchas veces perceptibles a través de sus efectos y consecuencias sobre el comportamiento. La memoria emocional es la encargada de guardar de forma inconsciente imágenes, sonidos, gestos, olores, sensaciones, etc. referidas a estos estímulos y que al momento de activarse no evoca palabras sino respuestas emocionales aprehendidas por dichos estímulos. Un acontecimiento que ha sido indiferente y neutral a nivel emocional es difícil que se grabe en nuestra memoria emocional. Pero cada vez que recordamos algo, lo hacemos con un grado de emoción distinto al que tuvimos cuando ocurrió, por lo que la emoción ejerce un efecto modulador sobre nuestra memoria y nuestros recuerdos. (Delgado, 2016). Aunque la relación entre emoción y memoria es más compleja, en general la emoción tiende a incrementar la posibilidad de que un suceso pueda ser recordado más adelante y de forma más vívida.

⁷ RAE. (2017) *Emoción*. Consultado el 3 de abril de 2018 en: <http://dle.rae.es/?id=EjXP0mU>

La pérdida de la memoria y otros efectos que causa la enfermedad en las personas con Alzheimer produce en ellos un alto impacto emocional lo que conlleva a que se encuentren inestables, tengan trastornos de ánimo y de personalidad manifestados en infelicidad, negatividad, culpabilidad, tristeza, etc. por lo que resulta imprescindible ayudarles a gestionar sus emociones y hacerlos conscientes de las mismas desde un primer momento. Poder reconocer las cargas emocionales de las personas con la enfermedad pueden ser instrumentos que guíen a actuaciones cotidianas capaces de incidir de forma directa en el estado emocional y en la calidad de vida de los afectados (Delgado, 2016)

Las personas que han sido diagnosticadas con EA sufren una progresiva degeneración emocional pues con el avance de la enfermedad van perdiendo la capacidad de expresar sus emociones de forma normal, lo que dificulta la empatía y las relaciones sociales con otras personas. Aun así, muchos estudios sugieren que las personas con Alzheimer son capaces de mantener la habilidad de reconocer y expresar emociones incluso hasta las últimas etapas degenerativas de la enfermedad aunque no sean capaces de hacerlo de forma verbal. Gladwell (2011) enlista algunos de los recuerdos emocionales que aún están presentes en las personas con EA entre las que se destacan la alegría, el miedo, el amor, el arrepentimiento, la compasión, la tristeza, el dolor y el entusiasmo. El psicólogo cognitivo Gordon H. Bower, realizó en la década de los setenta una serie de investigaciones (Bower, 1982) sobre la manera en la que los seres humanos almacenan y evocan recuerdos a partir de estados de ánimo, encontrando una tendencia a recordar con mayor facilidad los elementos memorizados en un estado de ánimo semejante al que tenemos en el momento de evocarlas. Por otro lado, Delgado (2016) propone en sus tesis doctoral un diseño metodológico e investigativa a través de la identificación del lenguaje no verbal de la emociones básicas humanas entendido por medio de las expresiones y movimientos faciales cuando una persona expresa felicidad, sorpresa, tristeza, asco, ira, miedo y desprecio para identificar una experiencia emocional en las personas con EA que permita implementar un proceso de intervención y mediación del arte como terapia

en museos, sustentando que al trabajar con la memoria emocional a través de las emociones es posible activar la memoria explícita e implícita que se encuentran en un estado inicial de degeneración.

La visita en al museo puede entenderse como una experiencia tanto cognitiva como emocional y un espacio de interacción social, además el arte puede funcionar como un catalizador emocional que despierta recuerdos y sensaciones a los que las personas con Alzheimer ya no pueden acceder espontáneamente, facilitándoles la expresión de sus emociones cuando reciben estímulos artísticos evocadores. (Delgado, Hervás y Arnardóttir, 2013)

1.1.6 Repercusiones en la familia y los cuidadores

Desde que se confirma el diagnóstico, la EA produce un choque emocional y afectaciones abrumadoras en el núcleo familiar, alterando o destruyendo las dinámicas familiares, lo que resulta complejo ya que el grupo familiar constituye el marco de referencia social básico del enfermo (Nieto, 2002). Sumado a esto, aparece un nuevo rol: el cuidador principal, que surge desde la primera etapa de la enfermedad y es aquella persona que se hace cargo del enfermo y se ocupa de sus cuidados (Nieto, 2002). El cuidador es en el 80% de los casos un miembro de la familia, usualmente mujer, representado por el cónyuge o sus hijos. Conforme la enfermedad avanza y se va deteriorando la funcionalidad del paciente, se incrementa la presión sobre el cuidador (Delgado, 2016) produciéndole un alto nivel de estrés e incluso desencadenando enfermedades y alteraciones psicopatológicas por el nuevo rol que adoptan desde que comienzan a presentarse trastornos de conducta en los pacientes como negarse a los cuidados, escaparse, enfadarse con facilidad, gritar, insultar, etc. La vida del cuidador se ve altamente afectada ya que asume una responsabilidad que irá en aumento según avance la enfermedad, provocando conflictos con el resto de la familia y sentimientos de depresión, ansiedad, ira, vergüenza, aflicción, soledad, angustia e irritabilidad y reacciones físicas como fatiga y afectaciones en la sexualidad. Con

frecuencia los cuidadores principales reciben apoyo de personal profesional contratado, otros familiares, residencias especializadas, centros de paso, programas de estimulación cognitiva, asociaciones de Alzheimer, grupos de apoyo y psicólogos, lo que ayuda a disminuir su carga física y emocional.

Otros problemas relevantes que afectan las dinámicas familiares están orientados a la preocupación de sus integrantes por lo que pueda ocurrir con la persona, las tensiones creadas por los efectos que causa la enfermedad, la incertidumbre respecto a la duración de vida de la persona afectada, los gastos que se ocasionan para contrarrestar los efectos del trastorno en medicación y terapias, los sentimientos de culpa o tristeza en los familiares, entre muchas otras repercusiones emocionales y físicas. Sumado a esto, los familiares deben asumir en primera instancia un tipo de muerte psicológica de la persona afectada y consiguientemente su muerte biológica por lo que deben comenzar una nueva relación con él, aceptando la realidad de que nunca volverá a ser el mismo sin dejarse desbordar por la angustia o la tristeza de lo que pueda suceder. En general, los familiares carecen de información y preparación para atender a un enfermo de Alzheimer (Nieto, 2002) y para saber sobrellevar las consecuencias que se producen con este trastorno, lo que produce un efecto devastador en sus vidas.

1.1.7 Tratamientos farmacológicos, terapias alternativas y otros recursos para contrarrestar la enfermedad

No hay ningún tratamiento que pueda curar la demencia o revertir su evolución progresiva⁸ (OMS). Aun así, se ofrecen varios recursos para mejorar la calidad de vida de las personas con Alzheimer y ralentizar el avance de la enfermedad. El tratamiento de la EA debe enfocarse en la sintomatología; mantener o mejorar la función cognitiva, estabilizar el deterioro funcional y motriz, conseguir el control de los síntomas conductuales y psicológicos asociados y optimizar la salud física, la

⁸ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. (Diciembre de 2017) *Demencia* Consultado el 2 de abril de 2018 en: www.who.int/mediacentre/factsheets/fs362/es/

actividad y el bienestar de la persona que la padece, lo que tendrá mejores resultados si la enfermedad se diagnostica precozmente para posibilitar un óptimo tratamiento. Actualmente los tratamientos se orientan a la medicación con fármacos, a las terapias no farmacológicas y otros recursos alternativos que tienen efectos benéficos no solo en las personas con la enfermedad, sino también en sus familiares y cuidadores.

Los tratamientos farmacológicos se centran en tratar los deterioros cognitivos y en manejar algunos trastornos conductuales de la EA como agresividad, agitación, alucinaciones, delirios, depresión, trastornos del sueño, ansiedad, infelicidad y apatía, síntomas que aumentan a medida de que avanza la enfermedad. Los fármacos prescritos más usuales son inhibidores de acetilcolinesterasa, antioxidantes, antiinflamatorios, ansiolíticos, antidepresivos y neurolepticos. Estos fármacos, aunque ofrecerán un beneficio sintomático modesto, pero detectable, no tendrán efectos sobre la progresión de la enfermedad (Rey y Lleó, 2010). Los médicos insisten en que el beneficio esperado es moderado y que se trata de un tratamiento a largo plazo que debe analizarse de manera individualizada con el paciente y su familia teniendo en cuenta la fase de avance en la que se encuentre la enfermedad y las alteraciones de comportamiento que evidencie el paciente. Los efectos secundarios son poco comunes y limitados a síntomas gastrointestinales como náuseas, vómitos, diarrea, pérdida de peso y otros como insomnio, pesadillas, somnolencia, mareo y alucinaciones.

Muchos especialistas insisten en que antes de administrar medicamentos se deben intentar otras medidas alternativas ya que varias de las alteraciones anteriormente mencionadas pueden tratarse a través de terapias no farmacológicas (TNF). Las TNF se refieren a intervenciones que, a través de agentes no químicos, pretenden obtener beneficios relevantes, aliviar los síntomas y mejorar la calidad de vida de los pacientes. El campo potencial de las TNF es muy amplio pues abarca muchas patologías y técnicas de índole física,

psicosocial, motora y ambiental⁹. Su aplicación en personas con demencia comenzó por el interés de profesionales como terapeutas ocupacionales, psicólogos y fisioterapeutas en un intento por disminuir los efectos de la enfermedad a falta de tratamientos curativos. Numerosas investigaciones han demostrado que las TNF pueden ser tan efectivas o incluso más efectivas que el uso de fármacos.

Algunas de las terapias no farmacológicas aplicadas a personas con EA que han demostrado ser significativas para contrarrestar algunos de los síntomas de la enfermedad son: terapias de psicoestimulación como la *musicoterapia* y la *danzaterapia*; masajes, fisioterapia, psicoterapia, terapia ocupacional y acupuntura; ejercicio físico dirigido a mejorar la conciencia corporal, la resistencia, la flexibilidad, el equilibrio y la coordinación; entrenamiento de actividades cotidianas relacionadas con el auto-cuidado y la movilidad, con el entorno y con las actividades sociales; ejercicios de reminiscencia por medio de fotografías, música, audios, periódicos o publicaciones pasadas, objetos domésticos, conversaciones informales, etc.; intervención asistida con perros; estimulación sensorial Snoezelen, que consiste en salas y ambientes interactivos con diferentes experiencias multisensoriales; programas de recuperación de las actividades de ocio; videojuegos; terapias de orientación a la realidad en donde se trabaja la conciencia de la situación de la persona con Alzheimer en el espacio y tiempo; estimulación sensorial y cognitiva a través de visitas comentadas y programas educativos en museos, entre otras. De igual manera se han desarrollado múltiples TNF e investigaciones que tienen como principal objetivo la atención a la familia y a los cuidadores que van desde asesoramiento y apoyo psicológico, hasta educación y entrenamiento en los cuidados generales del paciente.

Frente a las alteraciones de la memoria resultan muy útiles estimulaciones y entrenamientos cognitivos para desarrollar, activar y reforzar los procesos de

⁹ CRE ALZHEIMER. FUNDACIÓN MARIA WOLFF. INTERNATIONAL NON PHARMACOLOGICAL THERAPIES PROJECT (2009) *Mapa de Terapias No Farmacológicas para demencias tipo Alzheimer. Guía de iniciación técnica para profesionales* Consultado el 3 de abril de 2018 en: <https://goo.gl/Zese1m>

memoria como ejercicios mentales, espaciales y lingüísticos que se enfoquen en la atención, la concentración, el razonamiento, el cálculo y la percepción visual y auditiva como crucigramas, sudokus, sopas de letras, laberintos o asociaciones de palabra-objeto y sonido-objeto. Ejercicios que también resultan benéficos pues se reduce la angustia que provocan los 'olvidos' y se adopta una nueva actitud frente a la pasividad. Otro aspecto importante que hay que estimular desde el inicio de la enfermedad es el lenguaje para retrasar la pérdida de comunicación y la capacidad verbal. Al igual que en las TNF, para estos ejercicios resulta fundamental la ayuda persistente y paciente de la familia y los cuidadores.

También se han incorporado dentro de las TNF el uso de nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC's) como el acceso a internet para comentar y debatir noticias diarias que favorecen la atención; acceso a múltiples recursos audiovisuales como videos, canciones o películas que dan paso a ejercicios de reminiscencia y experiencias emocionales; unidades didácticas que atienden a informarlos sobre su derecho a saber acerca de la enfermedad y los tratamientos; terapias cognitivas y motoras con el apoyo de ordenadores con pantalla táctil, videoconsolas, tabletas, etc. que permiten establecer y mantener registros digitales, lo que facilita monitorear resultados y comprobar los estados de avance de la enfermedad e identificar preferencias y motivaciones y una amplia variedad de aplicaciones móviles de geolocalización, estimulación cognitiva, reminiscencia, comunicación, entre otras. De la misma manera las TIC's han resultado un elemento facilitador para unir intergeneracionalmente a niños y mayores, siendo los propios nietos, comúnmente familiarizados con estos nuevos artilugios, los que explican algunas actividades a sus abuelos y pasan un rato divertido jugando y colaborando en terapia (Pastoriza, 2015).

Aunque hay una gran oferta de terapias tanto farmacológicas como alternativas, aspectos como la identidad personal y la expresión emocional del sujeto con EA se han relegado a un segundo plano pues familiares y cuidadores centran su preocupación en cubrir sus necesidades básicas y no se abren espacios ni se

desarrollan herramientas que les permitan actuar de manera autónoma para poder reafirmar esas características identitarias, que aun con Alzheimer, los diferencian y los unen a los demás, herramientas que se sitúen en sus intereses y preferencias, su biografía, sus capacidades, y el papel activo que les corresponde dentro de la sociedad. Pastoriza (2015) propone algunos recursos que son útiles para trabajar los procesos identitarios en la persona con demencia; en primera instancia están las 'Hojas de vida', un registro en forma de ficha en donde se consigna la información significativa para la persona: nombre, apellidos, fecha de nacimiento, profesión, ciudad de origen, lugar de residencia, logros, hobbies, vínculos afectivos, etc., fichas que se irán actualizando con sus nuevas aficiones o descubrimientos, puesto que su identidad personal será un proceso en constante cambio y construcción. También propone los talleres de cuentos vivenciales como construcción de una narración compartida, sustentando que nuestra identidad también se construye a partir de cómo nos narramos a nosotros mismos. Nuestra autobiografía, la narración de nuestra existencia, está inextricablemente entrelazada con las historias, creencias y mitos de la cultura a la que pertenecemos y de la(s) cultura(s) con las que nos relacionamos (Pastoriza, 2015). Esta metodología de trabajo permite facilitar la expresión emocional a partir de lo que suscitan las situaciones de las narraciones ya que a menudo son las personas con la enfermedad quienes escogen los temas o protagonistas.

En la última década se ha demostrado que el arte y las actividades creativas también desarrollan un rol terapéutico ya que generan en el cerebro nuevas conexiones neuronales que activan la reserva cognitiva, además actúan en los circuitos emocionales, que respecto a aquellos cognitivos se preservan durante más tiempo en el transcurso de la enfermedad. Esto es cierto tanto si la experiencia se centra en mirar y hablar sobre arte o en crear arte. En ambos casos, se puede utilizar el arte como una vía de expresión personal significativa¹⁰. En pacientes con Alzheimer el arte es un catalizador emocional que evoca

¹⁰ THE MUSEUM OF MODERN ART. MEETME: THE MOMA ALZHEIMER'S PROJECT. *Fundamentos para conectarse con el arte*. En: Práctica / Guías para crear programas. Consultado el 3 de abril de 2018 en: www.MoMA.org/meetme/practice_sp/foundations#foundations_overview

recuerdos y despierta sensaciones que les permite experimentar un estímulo intelectual, explorar e intercambiar ideas acerca del arte y los artistas, establecer conexiones con vivencias personales y participar en una actividad que promueve su desarrollo personal, su relación con los demás y con el entorno. Frente a este contexto los museos, bajo su función y responsabilidad social enmarcada en los principios de la Nueva Museología, resultan espacios ideales para la integración y participación de personas con Alzheimer, sus familias y cuidadores.

1.2 Inclusión y responsabilidad social en los museos

1.2.1 La responsabilidad y función social del museo

La Nueva Museología, fruto del contexto sociocultural en el que se desarrolló en torno a la década de los sesenta, surgió por la necesidad de cambiar la idea tradicional que entendía al museo como un templo dedicado a la erudición –centrado en las colecciones– por una concepción del museo encaminada a su función dentro de la sociedad y su relación con sus comunidades. Esta vertiente pasa a entender al museo como un instrumento promovedor de cambios con vistas al desarrollo social, proponiendo que su organización y sus actividades estén basadas en los problemas y demandas de la sociedad y no exclusivamente en sus colecciones (Aidar, 2002).

Los museos tradicionales obraban como autoridades culturales bajo los intereses de algunos sectores sociales, lo que los convertía en instituciones de exclusividad elitista. Otra de las razones de ser de esta museología social fue que la mayoría de los ciudadanos no se sentían identificados con aquellas instituciones que se enfocaban en las élites culturales y cuyo discurso resultaba totalmente extraño y ajeno¹¹. A partir de los principios de la Nueva Museología, se reafirma la proyección social del museo sobre sus funcionales tradicionales: la colección,

¹¹ IGLESIAS MARTÍNEZ, Belén. MITO, REVISTA CULTURAL. (2 de enero de 2014) *Georges Henri Rivière y la Nueva Museología*. Consultado el 3 de abril de 2018 en: revistamito.com/georges-henri-riviere-y-la-nueva-museologia/

conservación y exhibición de bienes culturales (Delgado, 2016). Este nuevo discurso se enfoca en la accesibilidad al patrimonio y al redefinir su carácter social, da pie a posturas críticas sobre la concepción de las identidades, la discriminación y la desigualdad social.

En las últimas décadas, el museo ha asumido esa función social de ser un lugar para el intercambio cultural y la inserción social, alejándose de la idea decimonónica de templos de arte. Desde 1972, con la Mesa redonda *El desarrollo y la importancia de los museos en el mundo contemporáneo*, organizada por la UNESCO y celebrada en Santiago de Chile, el ICOM estableció al museo dentro de su definición como “una institución al servicio de la comunidad y de su desarrollo, que tiene en su esencia misma los elementos que le permiten participar en la formación de la conciencia de las comunidades a las cuales sirve (...)”¹². Posterior a estas consideraciones, en 1984 la *Declaración de Quebec* instauró nuevas formas de museología como ecomuseos, museos locales, museos comunitarios y cualquier otra forma de museología activa en el mundo que se instaurara dentro de estos nuevos principios sociales. En este mismo sentido, la *Declaración de Caracas* de 1992, dentro de la reflexión que hace sobre la misión del museo latinoamericano en su entorno sociopolítico, económico y ambiental, reconoce a esta institución como un gestor social útil para lograr el desarrollo humano equilibrado y el bienestar colectivo, buscando una forma de acción integral por medio de un lenguaje abierto, democrático y participativo que posibilite el desarrollo y el enriquecimiento del individuo y la comunidad¹³.

En 2007, la *Declaración de la Ciudad del Salvador*, con la creación del Programa *Ibermuseos*, propuso a los gobiernos iberoamericanos adoptar algunas directrices y estrategias para la implementación de políticas públicas en el campo de los museos y la museología: “comprender la cultura como bien con valor simbólico,

¹²IBERMUSEOS. *Mesa redonda de Santiago de Chile 1972*. Consultado el 3 de abril de 2018 en: <https://goo.gl/nkag9R>

¹³ MUSEOS.VE (22 de septiembre de 2013) *Declaración de Caracas 1992 – resumen*. En: Revista digital de los museos venezolanos. vol. 22 pp. 23-27 Consultado el 3 de abril de 2018 en: issuu.com/museos.ve/docs/revista_museosve-22

derecho de todos y factor decisivo para un desarrollo integral y sustentable, sabiendo que el respeto y la valorización de la diversidad cultural son indispensables a la dignidad social y al desarrollo integral del ser humano”¹⁴. Posteriormente, en 2015, con la *Recomendación relativa a la protección y promoción de los museos y colecciones, su diversidad y su función en la sociedad*, la UNESCO ratifica la función social del museo de la Declaración de Santiago de Chile de 1972 y su objetivo de ayudar a las comunidades a hacer frente a los cambios sociales: “Los museos son espacios públicos vitales que deberían estar dirigidos a toda la sociedad y, en consecuencia, pueden desempeñar un papel importante en la creación de los vínculos y la cohesión de la sociedad, la construcción de la ciudadanía y la reflexión sobre las identidades colectivas... son lugares que han de estar abiertos a todos y deberían garantizar el acceso físico y cultural de todos, incluidos los grupos desfavorecidos.”¹⁵ Actualmente son muchos los foros y declaraciones que reafirman y legitiman la idea de la dimensión social en las instituciones museales como formas de movilización e inclusión social; espacios abiertos al diálogo, comprometidos con la formación y el desarrollo integral de las personas de sus comunidades, sus diversidades e identidades y su participación.

Cada sociedad se refleja en sus museos y los museos reflejan su sociedad (Maceira, 2008), no solo no pueden dissociarse del contexto en el que se encuentran, sino que según sus objetivos pueden servir para informar y promover una conciencia social que permita el dialogo constructivo sobre las identidades, las raíces, la memoria y las comunidades. Ante la idea de que los museos son espacios de visibilidad social, se entiende su capacidad de generar condiciones para la transformación de cambios sociales e inclusión de minorías, reflexionando (gracias al prestigio social que tienen en la sociedad) sobre su exclusión a partir de los estigmas que impiden su integración. El museo se ha convertido en la

¹⁴ IBERMUSEOS. ICOM (2007). *Directrices - Declaración de la Ciudad del Salvador*. Consultado el 3 de abril de 2018 en: icom-ce.org/recursos/File/Temporales/Actuales/Otros/Declaracion%20Salvador%20de%20Bahia%20cast.pdf

¹⁵ UNESCO (17 de noviembre de 2015). *Recomendación relativa a la protección y promoción de los museos y colecciones, su diversidad y su función en la sociedad*. Consultado el 3 de abril de 2018 en: <https://goo.gl/gyV542>

institución cultural por excelencia, adquiriendo la obligación de potenciar una cultura inclusiva desde sus espacios privilegiados (Delgado, 2016), provocando cambios en la percepción de los estigmas y estereotipos de los sectores excluidos, promoviendo su sensibilización y proporcionando nuevas formas de interacción social, aunque también puede caer en reproducir y reforzar esos estigmas.

Frente a estas premisas todos los museos deberían ser comunitarios, pero los grandes museos se alejan de sus quehaceres sociales y los museos locales tienen más riesgo de desaparecer. Los museos deben servir a la memoria para incitar a la autorreflexión de sus comunidades y sus integrantes sobre su papel como seres sociales y crear vínculos estables con ellos. Como conclusión, la función social del museo debe estar encaminada a proveer espacios que promuevan cambios en el entorno social en el que la institución se inscribe, fomentando la inclusión, la sensibilización frente a la desigualdad y adecuándose ante las necesidades de la sociedad cambiante para convertirse en una agente de desarrollo social que está atento a las necesidades de su público y respeta sus diferencias.

1.2.2 La necesidad del museo de abrirse a nuevos públicos

Ante las nociones del museo moderno de ser instituciones al servicio de la sociedad, el museo debe comprometerse con sus comunidades y para esto debe diseñar estrategias que atraigan a todos sus públicos, sea cual sea su origen, religión, género, nivel socio-económico, capacidades, edad, etc.

A partir de los años setenta, especialmente en Estados Unidos y Europa, los museos han planteado la necesidad de potenciar o, desarrollar su audiencia. (Pastor, 1999), este proceso, que no debe entenderse como una solución rápida para aumentar el número de visitantes o para generar ingresos adicionales, supone romper con las barreras que impiden el acceso de los diversos públicos y grupos específicos de la comunidad (tanto de las mayorías como a las minorías) para conocer sus capacidades y necesidades especiales. El interés por la

expansión de estos nuevos públicos, además de responder a cambios y desarrollos sociales, políticos, económicos y demográficos, se debe a factores como el crecimiento de la oferta de otro tipo de instituciones culturales y prácticas de ocio o reducciones presupuestarias,

El cambio de paradigma de lo 'público' en los museos modernos, que ha tenido un enfoque más político, ha llevado a estas instituciones a demostrar su importancia y su significación social dentro de la comunidad para dejar de ser espacios decimonónicos, minoritarios y elitistas. Frente a esto, Pastor Homs (1999), ha trazado unos objetivos que justifican la necesidad de plantearse una línea de trabajo coherente para el desarrollo de nuevos públicos: a) Captar el interés de más y diferentes grupos sociales, estimulando sobre todo la demanda de servicios educativos o de otro tipo entre aquellos que nunca o muy esporádicamente visitan el museo, b) Demostrar a través de la adecuada difusión una oferta educativa adaptada a la necesidad de los diversos públicos, la significación y validez del museo en la sociedad actual y c) Fomentar la idea de que el acceso igualitario al museo es un derecho y no un privilegio dando de esta forma un enfoque intercultural a la actividad educativa del museo. Evidentemente, si el museo busca nuevos públicos, públicos poco habituales o incluso inexistentes en el museo, debe poner en marcha acciones creativas que diversifiquen y extiendan la atención al visitante, como el uso eficaz de la comunicación y difusión de las actividades, la generación de exposiciones con temáticas más incluyentes, construir puentes con diferentes asociaciones y organizaciones, diseño de nuevos programas educativos, etc.

El desarrollo de nuevos públicos se diferencia de la inclusión social en que en la búsqueda de nuevas audiencias se busca identificar las barreras que excluyen a las personas o comunidades para el posterior desarrollo de estrategias que superen esas barreras y permitan su accesibilidad, mientras que la inclusión propone un desarrollo de acciones culturales con un alto impacto político, social y económico.

Para entender el concepto de inclusión social, podríamos tratar de entender en primera instancia el de exclusión social. Aidar (2002), lo define como “los procesos por los cuales un individuo, o un grupo de individuos tienen acceso limitado a los instrumentos que constituyen la vida social, y por eso, alienados de una participación plena en la sociedad en la que viven”, también plantea tres líneas de exclusión: exclusión de los sistemas políticos que conlleva a una pérdida de derechos, exclusión de los mercados de trabajo y redes de asistencia social que conlleva a la pérdida de recursos y exclusión social y familiar que conlleva al deterioro de las relaciones personales. En este sentido, tanto asociaciones, instituciones y los diferentes niveles de gobierno deben trabajar en conjunto con los grupos excluidos para la creación de políticas de inclusión, propuestas a partir de la participación y la integración y en contra de la discriminación.

Ahora bien, si se entiende la exclusión como un *estado* en el cual las dinámicas sociales limitan a algunos grupos a la participación social, podríamos argumentar que los museos, como instituciones culturales que tienen una responsabilidad para con la sociedad a la que pertenecen, deben actuar como agentes de inclusión social para cambiar ese *estado* de exclusión. Aidar (2002) sostiene que la inclusión se puede efectuar en tres niveles: individual, comunitario y social. A nivel individual entrarían las iniciativas que busquen resultados relacionados a las esferas personales, psicológicas o emotivas de una persona, como el fortalecimiento de su autoestima, de su confianza personal o de su identidad. A nivel comunitario las iniciativas que fortalezcan a las comunidades por medio de aprendizajes de competencias o habilidades y a nivel social, se refiere al papel que los museos pueden asumir como creadores de narrativas que podrían ayudar a generar un sentimiento de pertenencia e identidad en los grupos marginados. Podríamos decir entonces que la inclusión es un proceso en el desarrollo de la sociedad para el cambio de *estado* de exclusión en donde se le asegura a todos los individuos una participación activa en dicha sociedad.

Los museos también han sido considerados como medios homogeneizadores pues el contexto político en el que se encuentran y los discursos que difunden pueden ser utilizados a fin de imponer una identidad o ciertos valores, difundir solo algunos conocimientos o establecer una versión autoritaria de las cosas, es por esto que se han emprendido acciones de empoderamiento para algunos grupos excluidos con el fin de contrarrestar algunas situaciones de discriminación o desigualdad que se resistan a las visiones hegemónicas y sirvan a la expresión de múltiples voces. Es en la forma en la que se interactúa con los visitantes como se puede dar paso a estas acciones de resistencia.

El papel de los museos en los procesos de cambios sociales será el de tomar parte contra la exclusión social, conjuntamente con otras entidades e iniciativas gubernamentales a través de políticas públicas. Adoptar una práctica socialmente inclusiva en el museo ofrece a estas instituciones el poder reflexionar y contribuir en aspectos de igualdad social, fortalecimiento de comunidades marginadas y en el incremento de procesos democráticos dentro de la sociedad. Repensar las prácticas museológicas desde un paradigma más inclusivo dará paso a una democratización de los espacios del museo que evitará las jerarquías de poder para que diversos sectores sociales del público participen y tengan voz dentro de los procesos museísticos.

1.2.3 Los procesos educativos del museo desde un enfoque inclusivo

Las premisas de una colección abierta al público del museo moderno surgen a partir de la idea de museo del siglo XVIII y principios del XIX, relacionada con el surgimiento del nacionalismo y la asunción de las responsabilidades sociales emergentes. Esta idea se presenta como un tránsito de presentadores a mediadores (de observación a participación) dando pie a formas de democratización de la cultura en donde se enseña a repensar la historia y a producir nuevos significados, centrando el aprendizaje a través de los objetos y no a través del lenguaje como en la educación formal, siendo por el contrario, un

espacio de desarrollo de metodologías de trabajo y no de verdades absolutas en donde todos tienen posibilidad de acceso, opinión y sobre todo, de resignificación. Este nuevo modelo de museo, que centra su atención en la audiencia (sin dejar de lado las colecciones y la investigación), se basa en una formación crítica en donde la importancia de la mediación no es supervalorar la información, sino saber transmitirla y de esta manera hacer partícipe al público en la construcción de conocimientos y memorias que están presentes en estas instituciones.

Así vemos que el concepto de museo como institución educativa se remonta la idea del museo público, una educación que debe estar estrechamente relacionada con el cambio social y las responsabilidades sociales, una educación activa, no pasiva, que Hein (2009) propone como una educación progresiva y constructivista. Los museos no son instituciones que siguen un programa lineal ni forman parte de un sistema formal de educación pues en estos recintos, los visitantes son libres de elegir lo que desean aprender y de producir sus propios significados, características que se asocian con la educación progresiva, que se opone a la educación estática, que opera como transmisora de conocimientos. Este tipo de educación, que fomenta que se cuestionen las condiciones sociales, es necesaria para el progreso de cualquier sociedad a fin de que avance hacia una mayor justicia social (Hein, 2009) pues conlleva a una sociedad progresista, más democrática y participativa.

Visitar el museo puede ser una experiencia de aprendizaje inserta dentro de diversos proyectos educativos y que responda a propósitos muy variados (Maceira, 2008), uno de ellos puede ser su enfoque social. Abordar las cuestiones sociales desde sus procesos educativos es responsabilidad de los museos y es parte integral de su función. Los museos deben adoptar prioridades sociales en su actuación pública para compensar la desigualdad, la discriminación y la exclusión entre los diferentes sectores de la población. Para esto resulta fundamental conocer las necesidades de los diferentes tipos de público que permitan desarrollar estrategias educativas que den paso a su accesibilidad y efectiva

inclusión. Enfocar la oferta educativa a partir de la observación e interpretación directa de los objetos por parte de los visitantes, nos acercara al modelo educativo constructivista que propone Hein. Sin embargo, los procesos educativos de los museos aún son vistos como ejercicios de *complementación* de las exposiciones o de la visita al museo y no como acciones transversales y primordiales a ejercer dentro de todas las labores de la institución.

La tarea educativa del museo responde a valores y visiones sociopolíticas específicas (Maceira, 2008). Bajo este contexto, los museos están ampliando sus discursos y reconociendo las necesidades sociales con el fin de hacer más accesibles sus contenidos y promoviendo la participación de otros actores sociales en sus recintos. Una respuesta a la inclusión social desde los museos se ha llevado a cabo desde el potencial educativo de estas instituciones –esta solo es una de tantas respuestas, ya que la función social del museo no debe verse relegada solamente a sus servicios educativos– otras formas de inclusión se pueden situar desde la curaduría (con la exposición de otras narrativas desde los puntos de vista de las comunidades) o desde cualquier otra área del museo. Esto ha hecho que los museos revaloricen los servicios educativos y pedagógicos que ofrecen a sus visitantes para que tengan un enfoque más inclusivo y una didáctica de laboratorios sociales.

Algunos de los objetivos que podría tener una actividad educativa con enfoque inclusivo podrían ser:

- Mejorar la comprensión y el conocimiento de los diferentes grupos sociales y otros modos de vida excluidos hasta ahora de los procesos museísticos.
- Formar a los educadores en conocimientos y estrategias específicas para desarrollar habilidades en el trato y comprensión de personas de los diferentes sectores sociales.
- Hacer énfasis en el aprendizaje por medio de las capacidades especiales de cada tipo de público.

- Permitir al visitante elaborar sus propias conclusiones sobre las exposiciones, asumiendo que no hay una única manera de presentar la información.
- Fomentar el respeto hacia la diversidad de capacidades.
- Promover la participación de otras comunidades y sectores sociales.
- Superar estereotipos o estigmatizaciones respecto a personas en situación de discapacidad, comunidades vulnerables u otras minorías.
- Permitir al visitante construir su propio conocimiento mediante la interacción con las obras.
- Favorecer que los visitantes establezcan conexiones entre el contenido de las exposiciones y sus experiencias previas.
- Explorar las funciones sociales, simbólicas e identitarias de las obras a partir de la interpretación y resignificación de otros actores.

Reconocer el potencial del museo dentro del proceso educativo podrá generar participación y abrirá un camino a la democratización de sus espacios para hacerlos accesibles e inclusivos a distintos públicos, promoviendo su participación en la formación de colecciones o en el abordaje de nuevas formas de construcción y difusión del conocimiento.

Particularmente en el campo de la educación de adultos mayores, los museos adquieren cada vez más relevancia como uno de los escenarios que favorecen un “aprendizaje de libre elección” (Maceira, 2008), no obstante las labores educativas (al menos en Colombia) se han centrado más en generar programas escolares, lo que también es indiscutiblemente importante, pero ha dejado a poblaciones como la del adulto mayor relegadas a un segundo plano –con esto no quiero decir que no hayan iniciativas para estos grupos, porque las hay y de gran calidad– pero no se le ha dado una importancia mayor por estudiar estrategias e intereses de aprendizaje al punto tal de reconocer la diversidad de necesidades dentro de este grupo, porque dentro de este sector social hay otras comunidades aún más pequeñas que han sido prácticamente invisibles para los museos como lo es la

población con Alzheimer, tal vez porque no es sencillo ofrecerles servicios adecuados, tal vez porque no son una población cautiva u homogénea, tal vez porque no es fácil encontrar la respuesta esperada de este sector, tal vez por el desconocimiento del beneficio que traen estas instituciones culturales a su salud o tal vez por la falta de recursos o personal para atender sus necesidades, muchas pueden ser las causas.

1.2.4 Los museos como espacios de bienestar e inclusión para personas con Alzheimer

Los museos, como instituciones al servicio público, tienen la obligación de ofrecer a todas las personas, independientemente de sus capacidades, unas óptimas condiciones de accesibilidad no solo a sus instalaciones físicas sino también el acceso sensitivo, cognitivo y emocional a los contenidos y procesos que se desarrollan dentro de la institución. Estos contenidos pueden resultar manejables y/o comprensibles en el espacio del museo por la manera en que suelen presentarse (Maceira, 2008) e incluso pueden orientarse al desarrollo de diversas habilidades como la expresión oral o la capacidad de observación, comprensión, análisis y comparación. De esta experiencia estética, se pueden desarrollar valores como la autoconfianza y la autoestima que contribuyan al enriquecimiento personal. En este sentido, es función del museo eliminar tanto las barreras arquitectónicas como las barreras impuestas por el entorno social que han excluido a varios públicos del museo. La discriminación y estigmatización de las personas con Alzheimer es una de esas barreras a las que se tienen que enfrentar a diario no solo los individuos que padecen la enfermedad sino también sus familiares. Luchar contra esta discriminación es un reto para cualquier institución con fines sociales.

Los museos no solo deben ser accesibles con la población con Alzheimer, deben ser inclusivos y fomentar espacios de igualdad que normalicen su coexistencia con otros públicos, reconociendo la diversidad de capacidades, defendiendo sus

derechos, rechazando la imagen distorsionada que se les atribuye comúnmente y dándoles voz para que sean visibles dentro de la comunidad. El compromiso social de las instituciones museales con las personas con EA debe generar un ambiente idóneo en el que se reconozcan sus capacidades y habilidades (aún hay una gran reserva cognitiva y facultades emocionales en las personas con EA que se mantiene en las primeras fases de la enfermedad), un ambiente en donde puedan recordar acontecimientos, narrarlos, comentarlos, compartirlos propiciando mejorías en su autoestima y combatiendo su aislamiento social.

Las personas con EA, en el museo, ante una actividad diseñada para ellos y convenientemente conducida, pueden acceder a una apreciación artística que les propicie una necesidad comunicativa y un desarrollo de su capacidad de expresión, favoreciendo de forma directa su déficit en el lenguaje y, por tanto, su contacto con los demás. (Delgado, 2016)

Para las personas que padecen de EA ir a un museo, es ante todo una oportunidad para enriquecer su actividad cotidiana y vivir una experiencia compartida. La visita a un museo es una experiencia cognitiva y emocional, que en la mayoría de los casos está motivada por la curiosidad y el deseo de ver y aprender algo nuevo (Delgado, Hervás y Arnardóttir, 2013) lo que resulta ideal para las personas con EA pues, el museo como un centro que trabaja la memoria, puede estimular capacidades mentales, funcionales, identitarias y psicosociales que se ven afectadas con la enfermedad. Frente al factor emocional, los museos ofrecen un estímulo y una experiencia sensible que conecta a la persona con su memoria emotiva y la lleva a experimentar emociones, ya sean positivas o negativas. Son numerosos los factores que pueden influir en esta experiencia emocional de forma incluso inconsciente que van más allá del lenguaje expositivo, factores espaciales o escenográficos como la iluminación, la temperatura, los sonidos, las voces de otras personas, los olores o factores personales como el estado de ánimo, la concentración, las preocupaciones, los intereses, el bagaje académico, etc.

La exposición permite incluir distintos elementos orales, visuales, textuales o sensoriales que pueden responder a las distintas necesidades de los públicos y tener impacto en su dimensión cognitiva, social, afectiva, racional, etc. Aun así, la mirada es la primera forma de contacto de las personas con la exposición (Maceira, 2008). La observación es una forma de participación que remite a la significación, un acto cultural inscrito en el contexto social desde el cual se comprende e interpreta aquello que se mira. En un ejercicio que incluya a personas con demencia se debe priorizar la observación detallada para luego dar paso a la participación y consecuentemente al diálogo y la discusión.

Uno de los elementos más importantes para un programa de este tipo –y en general para cualquier actividad educativa en el museo– es la figura del mediador. La labor del mediador será apoyar la participación desde un profundo respeto a la libertad individual (Delgado, 2016) mientras brinda un acompañamiento que a través de la observación y la escucha, facilitará la construcción de la experiencia de cada asistente mediante la interacción grupal. La función básica del mediador en una actividad dirigida a personas con EA será mantener estimulados a los participantes durante todo el recorrido, también se encargará de hacer vínculos entre el patrimonio y los asistentes que les permitan identificarse personalmente con los objetos para su efectiva comunicación y participación. Las piezas deben convertirse en un estímulo que permita la lectura de otras narrativas, por lo que el mediador debe conocer muy bien la colección. Es un facilitador del proceso de mediación que ofrece la oportunidad de descubrir elementos nuevos a los participantes y relacionar experiencias anteriores, estimulando sus sentidos y capacidades cognitivas y emocionales, convocando al reconocimiento de cada participante en el patrimonio y orientando las posibilidades hacia otros puntos de vista. Los mediadores deben reconocer las necesidades y capacidades de las personas con Alzheimer por lo que resulta imprescindible su capacitación y educación acerca de la sintomatología y efectos de la enfermedad, tratamientos, repercusiones, etc.

Por otro lado, es importante tener en cuenta al entorno familiar y a los cuidadores dentro de la experiencia museística de los individuos con Alzheimer, ya que al ser las personas con quien más comparten, son claves para conseguir una comunicación eficaz. Sus familias y cuidadores conocen su historia, pero también sus gustos, preferencias y habilidades. Asimismo, la actividad en el museo intervendrá de forma positiva para ellos pues no solo comprobarán que su familiar aun es capaz de formar parte de una actividad social, sino que reforzará los lazos con la persona con EA en un ejercicio de integración, tendrá un aprendizaje significativo y un respiro dentro de las afectaciones familiares que generan los síntomas de la enfermedad.

Como los museos no cuentan con profesionales capacitados para atender los requerimientos específicos de las personas con EA, es imprescindible crear vínculos con asociaciones, fundaciones, clínicas, centros de paso, profesionales de la salud y otras instituciones o colectivos implicados para tener un acercamiento a la patología y sintomatología de la enfermedad desde el momento de planificación de cualquier proyecto museístico. Este vínculo también permitirá reconocer su problemática y sus necesidades concretas y garantizará que las actividades que se desarrollen sean más eficaces y enriquecedoras. Estos programas podrían inscribirse en lo que la OMS denominó en *Demencia: una prioridad de salud pública* como “servicios comunitarios” dentro de la atención a largo plazo.

Delgado (2016 p. 181) propone una serie de acciones necesarias para la formación de una cultura inclusiva para personas con EA en el museo entre las que me parece pertinente mencionar:

- Reivindicar el derecho a la cultura para las personas con Alzheimer.
- Sensibilizar y capacitar a mediadores respecto a las necesidades de este colectivo.

- Fomentar los espacios del museo como recintos inclusivos, valiosos para el bienestar de las personas con la enfermedad.
- Crear un observatorio para el estudio, evaluación y seguimiento de las medidas adoptadas.
- Garantizar la accesibilidad a familiares y cuidadores.

Para esto es fundamental comprender como se relacionan las personas con EA con el museo y sistematizar experiencias que permitan entender cómo los museos pueden apoyarlos, qué respuestas puede ofrecerle y no hacerlos sentir solamente autorizados para participar dentro de sus dinámicas, sino en su derecho de apropiarse de ellas.

1.3 Programas de inclusión en museos para personas con Alzheimer

Bajo algunas de las premisas anterior mente expuestas, muchos museos, galerías e instituciones culturales de todo el mundo han diseñado y puesto en marcha iniciativas orientadas a las necesidades específicas de las personas que padecen de Alzheimer, atendiendo también a sus propias políticas de inclusión social y reconocimiento de la diversidad, la mayoría enfocadas en el potencial terapéutico del arte en la calidad de vida de los enfermos, reafirmando así sus roles como centros al servicio de la sociedad, reconociendo la diversidad de capacidades y necesidades del público diferenciado para ser instituciones incluyentes y espacios de aprendizaje. Algunos de los proyectos que han sido mejor desarrollados y tienen alto reconocimiento internacional son:

1.3.1 *MeetMe at MoMA: The MoMA Alzheimer's Project* Museum of Modern Art. New York, Estados Unidos

Bajo el compromiso que tiene el MoMA de hacer accesible a todos el arte moderno contemporáneo, promover un entorno inclusivo a los visitantes y

reconocer la diversidad de sus necesidades y capacidades, surge el *MoMA Alzheimer's Project*, una iniciativa del Departamento de Educación del Museo, financiada por la Fundación MetLife que nació en el año 2003 y abrió al público en el 2007 como respuesta al incremento de personas afectadas por la enfermedad en Estados Unidos en el 2006. Este programa es solo uno entre la gran variedad de programas de accesibilidad que ofrece el MoMA que sirve a más de diez mil personas cada año con discapacidades físicas, cognitivas, emocionales, conductuales y de desarrollo, de deficiencia visual, ciegos, personas con problemas de audición, sordos y personas mayores. En reconocimiento de sus innovaciones en el desarrollo de estos programas, el MoMA recibió el premio *Access Innovation* de la VSA Arts y la Fundación MetLife en el año 2000 y el premio *Ruth Green Advocacy* de la League for the Hard of Hearing en 2007.

El MoMA es uno de los primeros museos en el mundo en implementar un programa diseñado para hacer accesible su colección y sus exposiciones a personas que padecen de Alzheimer. Este programa ofrece recorridos mediados para individuos en las fases leve y moderada de la enfermedad, junto con sus familiares y/o cuidadores por la reconocida e icónica colección de arte moderno del Museo y por sus exposiciones temporales. *MoMA Alzheimer's Project* es un espacio de participación social, expresión y foro para el diálogo a través de visitas guiadas y discusiones en las salas del Museo y tiene como objetivo principal mejorar la calidad de vida de las personas que viven con Alzheimer y la de sus familiares y/o cuidadores que permita a los sujetos con EA sentirse activos, implicados en los procesos sociales del museo y establecer relaciones y conexiones con otras personas. La actividad se desarrolla los martes, una vez al mes, en horario en el que el museo está cerrado al público general. Se realizan entre cinco y seis visitas simultaneas en las que el mediador dirige la actividad durante una hora en uno de los varios recorridos temáticos que ofrecen por varias obras de una o más exposiciones.

En el proyecto también se desarrollaron una serie de guías y materiales de formación gratuitos y descargables desde el sitio web (www.MoMA.org/meetme) para profesionales del arte y museos, profesionales de la salud, fundaciones y entidades que trabajan con este tipo de población y para sus familias y/o cuidadores¹⁶:

- *Fundamentos para conectarse con el arte*: Esta guía explica cómo vincular a los individuos con demencia y a sus cuidadores con el arte. Los métodos propuestos pueden utilizarse con grupos o de forma individualizada, y pueden ser adaptados a diferentes entornos, desde museos y galerías de arte, a organizaciones para el cuidado de la salud y domicilios privados.
- *Guía para museos*: Esta guía expone en detalle cómo implementar un programa en un museo para individuos con la enfermedad de Alzheimer y para sus cuidadores e incentiva a las instituciones museales a replicar el programa y crear sus propias experiencias educativas con arte.
- *Guía para organizaciones del cuidado de la salud*: Esta guía se centra en la estructura y establecimiento de programas externos a los museos o galerías de arte, y programas internos, que tienen lugar en su centro.
- *Guía para familias*: Esta guía proporciona información para planear una visita a un museo y para crear experiencias estimulantes de arte en casa.

MoMA Alzheimer's Project propone el arte como vía de expresión para las personas con Alzheimer a través de la observación, conversación y participación de los asistentes con EA, lo que hace que puedan exponer e intercambiar ideas y establecer conexiones entre vivencias y memorias personales por medio de una actividad que no solo promueve su desarrollo personal sino que también los hace

¹⁶ THE MUSEUM OF MODERN ART. MEETME: THE MOMA ALZHEIMER'S PROJECT. *Guías para crear programas*. En: *Práctica*. Consultado el 5 de abril de 2018 en: www.MoMA.org/meetme/practice_sp/index

sentir válidos dentro de las dinámicas sociales a las que muchas veces son excluidos por su enfermedad.

Diferentes evaluaciones del programa se han realizado por entes externos al Museo como el Informe de estudio que realizó el Center of Excellence for Brain Aging and Dementia de la Universidad de New York en 2008 en el que se demostraba con evidencias cualitativas y cuantitativas los numerosos beneficios de conectar con el arte a las personas con la enfermedad de Alzheimer y a sus cuidadores y familiares¹⁷. Asimismo, en 2011 la compañía Audience Focus Inc. realizó una investigación en donde se estudiaron los diferentes tipos de proyectos que han surgido a partir del programa del MoMA en otros recintos del mundo y estudió el nivel en el que estos han afectado las filosofías educativas y las relaciones con las comunidades de los museos participantes¹⁸. Sin duda alguna este proyecto ha sido pionero en trabajar con población con Alzheimer y ha sido un referente mundial para la creación de otros programas y actividades alrededor del mundo, se han hecho numerosas conferencias en los campos del arte, los museos, el envejecimiento y la enfermedad de Alzheimer y talleres de formación para el personal, los educadores y docentes de diferentes museos, así como seminarios en línea adicionales para aquellos interesados en la creación de programas relacionados con el arte.

1.3.2 Proyecto Alzheimer MuBAM

Museo de Bellas Artes de Murcia, España

El *Proyecto Alzheimer MuBAM* es un programa de accesibilidad al arte pionero en España, que desde el 2008, ofrece una actividad cultural y social para personas con EA y sus familias a través de una serie de talleres y visitas guiadas por las

¹⁷ THE MUSEUM OF MODERN ART. MEETME: THE MOMA ALZHEIMER'S PROJECT. *Evaluación de Meet Me at MoMA, realizada por la Universidad de Nueva York*. En: Investigación y desarrollo. Consultado el 5 de abril de 2018 en: www.MoMA.org/meetme/resources/index_sp#evaluation_sp

¹⁸ THE MUSEUM OF MODERN ART. MEETME: THE MOMA ALZHEIMER'S PROJECT. *Evaluación por Audience Focus, Inc.* En: Investigación y desarrollo. Consultado el 5 de abril de 2018 en: www.MoMA.org/meetme/resources/index_sp#audiencefocus_sp

colecciones del Museo de Bellas Artes de Murcia y el Conjunto Monumental de San Juan de Dios. El proyecto, que se lleva a cabo con la Unidad de Demencias del Hospital Virgen de la Arrixaca de Murcia busca indagar sobre las posibilidades terapéuticas del arte en la mejora de las personas que sufren deterioro cognitivo y en las relaciones con sus familias. La finalidad del programa es mejorar la calidad de vida de las personas que padecen de la enfermedad y beneficiar las relaciones sociales con sus familiares.

La colección del Museo, que alberga obras de escultura, pintura, grabado, arquitectura y arqueología desde el siglo XVI al siglo XIX, ofrece la posibilidad de conectar con la memoria emotiva de cada uno de los participantes. El viaje por descubrir el arte se convierte en una exploración del pasado y del presente, fomentando y estimulando la interacción social (García, Halldóra y Antúnez 2012). Se antepone como factor primordial la importancia del motor emocional y la memoria emotiva para fomentar el bienestar y la calidad de vida en las personas que viven con la EA promoviendo el diálogo y la comunicación interpersonal entre los asistentes. Para la concepción del programa se tuvo como referente la iniciativa del MoMA anteriormente expuesta a través de las líneas presentadas en la *Guía para museos* adaptándola al contexto del MuBAM. El personal, conformado por profesionales multidisciplinares en los ámbitos clínico, de la historia del arte y de la pedagogía en museos enriqueció el programa y le dio un enfoque investigativo, de formación y asistencia, sumado a esto los educadores y mediadores del MuBAM recibieron un curso de formación sobre la enfermedad y las posibilidades y limitaciones en el trato de personas con la EA que estuvo a cargo de neurólogos y psicólogos clínicos del Hospital ya que la función del mediador es fundamental para propiciar una narración discurrida a través de las intervenciones de los participantes con un tono directo y cercano.

La primera fase de experimentación fue a partir de la exposición *Entretelas* de la pintora Chelete Monereo en abril de 2008 en donde se dio inicio al primer *Taller de Arte y Cultura como Terapia*, la exposición surgió como una provocación para

activar conversaciones sobre los recuerdos ligados a las vivencias de los pacientes quienes construyeron unas *maletas del recuerdo* con objetos personales y fotografías, iniciándose así con esta primera colaboración, el proceso de implantación en el MuBAM del programa de visitas para enfermos y familiares. (García, 2013). Estos talleres, que se continuarían haciendo anualmente (*Narrando Memorias* en el 2009, *Tarta Murcia* en el 2010 y *Emociones en Silencio* en el 2011) serían una vía para abrir las discusiones hacia la exploración del impacto del arte como terapia en la vida de las personas con Alzheimer y se enmarcan dentro de un proceso de investigación cualitativa en el campo de los sentimientos y de las emociones para tratar la EA fuera de los tratamientos farmacológicos. Los talleres se pusieron en práctica con personas en grados moderados de déficit cognitivo, es decir en etapas iniciales de la enfermedad y sus objetivos principales fueron aumentar la manifestación y descripción de emociones en los sujetos con Alzheimer, mejorar la calidad de vida y la autoestima de los participantes, establecer un vínculo entre el pasado y el presente e identificar la emoción del sujeto asociada al objeto.

El proyecto se puso en marcha en el 2009 con una fase piloto para poner a prueba y evaluar la metodología diseñada y desde del 2011 se abrió al público con acceso gratuito. Se diseñaron ocho visitas o itinerarios temáticos atendiendo a la colección que alberga el Museo bajo criterios como qué obras podrían resultar estimulantes para las emociones y recuerdos de las personas con Alzheimer con el fin de crear puentes y conexiones entre las obras y las experiencias o vivencias de los asistentes. Para la selección de las piezas de cada uno de los itinerarios intervinieron expertos en historia del arte y pedagogía que tuvieron en cuenta factores como el impacto visual y emocional de las piezas, el formato, la relevancia dentro de la colección, temática, características técnicas y estéticas y ubicación en sala. Los itinerarios son:

- El paisaje: el Mediterráneo
- El retrato: el espejo del alma

- Tradición e innovación: la noción del tiempo
- Lo sagrado: la experiencia religiosa
- Lo profano: juegos y tiempo libre
- El Conjunto Monumental de San Juan de Dios: síntesis de dos culturas, la musulmana y la cristiana
- Identidades: ¿quiénes somos?
- “Espacios arquitectónicos: casas y edificios monumentales”

El proyecto se enfoca y se adapta a las capacidades de los participantes para poder crear un ambiente de tolerancia siendo participativo y en dónde la enfermedad no suponga ningún inconveniente (García, Halldóra y Antúnez 2012). El método utilizado durante las visitas es mediante el sistema de pregunta/respuesta en donde se estimula la participación de los asistentes tratando de hacer enlaces con sus experiencias pasadas y añadiendo pequeños comentarios o explicaciones biográficas e históricas. Las visitas se realizan una vez al mes y la duración de la visita dura máximo una hora y cuarenta y cinco minutos. Los miembros del equipo de la Unidad de Demencias del Hospital de la Arrixaca son los que evalúan los resultados médicos.

El sistema de evaluación del proyecto consta de dos fases, en la primera fase se hace una evaluación inicial en donde a través de la observación se identifica el grado de atención o de distracción de cada participante (en una escala del 1 al 4), su respuesta emocional (nula, negativa o positiva), el número de participaciones de cada uno (con el educador y con su acompañante) y la presencia o no de problemas de conducta. En la segunda fase se da un cuestionario de satisfacción a cada uno de los asistentes con el que se determinarán las principales emociones y sensaciones durante la actividad y las opiniones generales sobre el programa.

1.3.3 La memoria del bello

Galleria Nazionale d'Arte Moderna e Contemporanea. Roma, Italia

La memoria del bello es un proyecto de la GNAM de Roma en colaboración con el Departamento de Ciencias Geriátricas, Gerontología y Fisiatría de la Università Cattolica del Sacro Cuore y el Centro de Medicina del Envejecimiento del Policlínico A. Gemelli, dedicado a personas afectadas por la EA en fases leve o moderada que a través de una serie de visitas guiadas para los pacientes y sus acompañantes busca estimular emociones (sean positivas o negativas) y valorar el impacto de las alternativas no farmacológicas en los síntomas cognitivos y comportamentales de las personas con Alzheimer por medio de obras de arte. *La memoria del bello* nace en el 2011 a partir de la iniciativa del *MoMA Alzheimer's Project* después de que en el 2010 Amir Parsa y Laurel Humble, miembros del departamento educativo del MoMA y directores del programa, visitaron la GNAM para exponer detalladamente en que consistía el proyecto.

El proyecto surge con el objetivo de evaluar el impacto de una intervención terapéutica no farmacológica en la Galería. En las visitas se fomenta la percepción detallada y se abre la discusión acerca de varias obras de las exposiciones, escogiendo previamente una temática como hilo conductor con el objetivo de facilitar a los participantes la conexión y asociaciones con sus experiencias de vida. Las piezas elegidas para las visitas se seleccionan según su legibilidad (formatos grandes, colores llamativos, imágenes reconocibles y ubicación en sala) para posibilitar la visualización y consecuente lectura de todos los asistentes¹⁹. La actividad se desarrolla de la siguiente forma: el mediador se detiene ante cada obra y da a los participantes unos minutos para la observación, pide que cada uno comente o describa la pieza y cierra con una breve explicación, al final de cada visita los participantes reciben fotografías de las obras observadas para dar continuidad al trabajo de interpretación desde sus casas.

¹⁹ MANDOSI, Miriam. MUSEI SENZA BARRIERE (24 de febrero de 2014) "*La memoria del bello*" alla GNAM di Roma. Consultado el 5 de abril de 2018 en: museisenzabarriere.org/2014/02/24/la-memoria-del-bello-alla-gnam-di-roma/

Los recorridos temáticos son²⁰:

- Dante Gabriel Rossetti, Edward Burne-Jones y el mito de Italia en la Inglaterra victoriana
- Vida campesina y vida citadina
- Recorridos por los personajes y eventos históricos

En cada momento del recorrido el mediador presta atención a los sentimientos y emociones que se despiertan en los asistentes y los incentiva a dar su opiniones sobre las obras o a narrar recuerdos o experiencias evocados por éstas. La actividad está orientada a evaluar la dimensión emotiva de los asistentes suscitadas a partir de la observación de la obra de arte con el fin de explorar el universo simbólico y la experiencia evocada de la obra misma. Cada visita tiene una duración aproximada de dos horas y se acompaña por médicos o especialistas en el campo de la salud.

La evaluación del programa se efectúa desde el ámbito museístico y desde el campo clínico. Durante la visita el Observatorio de Público de la GNAM observa a cada participante y analiza diversos aspectos del comportamiento de las personas con EA como la atención, curiosidad, participación, inquietud y movimiento en el espacio del museo con el fin de evaluar su impacto emocional en relación con la experiencia. La evaluación clínica y neuropsicológica es realizada por neurólogos y especialistas de la Clínica de la Memoria de la Universidad Católica del Sagrado Corazón de Roma quienes evalúan a los participantes (tanto pacientes como acompañantes) durante tres momentos: quince días antes del inicio de la actividad, siete días después de la visita y un mes después de la segunda valoración. Los pacientes son valorados mediante diversos test neuropsicológicos internacionales como *Mini Mental State Examination (MMSE)*, *Alzheimer's disease Assessment Scale (ADAS-Cog)*, *Visual Object and Space Perception Battery*

²⁰ ROMANO, Valeria. 2DUERIGHE (14 de octubre de 2011) *La memoria del Bello. Percorsi museali per i malati di Alzheimer alla GNAM*. Consultado el 5 de abril de 2018 en: www.2duerighe.com/arte/2129-la-memoria-del-bello-percorsi-museali-per-i-malati-di-alzheimer-alla-gnam.html

(VOSP) y *Geriatric Depression Scale* (GDS). Por otra parte, los familiares y cuidadores son valorados mediante la *NPI caregiver distress scale* y mediante una entrevista de apreciamiento de la experiencia en donde se les cuestiona sobre aspectos negativos y positivos y la voluntad de repetir la experiencia.

1.3.4 Art & Dementia Program

National Gallery of Australia

Este programa ofrece a las personas que viven con demencia la posibilidad de conectarse con el mundo a través del arte por medio de visitas guiadas por las obras de la colección de la Galería Nacional de Australia (NGA). Los principales objetivos de la actividad son promover el bienestar y la calidad de vida de las personas con demencia, proporcionar estimulación intelectual y un entorno socialmente inclusivo, conectar a las personas que viven con el trastorno con su sentido de identidad, construir asociaciones comunitarias de arte y salud para mejorar el cuidado de las personas que viven con la enfermedad y aumentar la conciencia y reducir el estigma social asociado con la demencia²¹. La Galería reconoce las diferentes capacidades y habilidades de las personas que sufren de demencia y las pone en evidencia a través de este programa, enfocándose no en la enfermedad como tal sino en cada persona en particular. El programa se une al desarrollo de una comunidad mundial amigable para las personas con demencia y celebra el entusiasmo y el enfoque positivo de sus participantes, además busca contribuir al debate internacional sobre mejores prácticas para las personas con demencia.

El proyecto inició en 2007 cuando se llevó a cabo el programa piloto *Arte y Alzheimer*, que durante seis semanas reunió en la NGA a cuatro grupos de personas con Alzheimer para hacerlas partícipes en una serie de visitas guiadas. Para las visitas se seleccionaron tres o cuatro obras de arte de la colección durante cada semana y se abrió un espacio de discusión con los asistentes y los

²¹ NATIONAL GALLERY OF AUSTRALIA. *Art & Dementia program*. En: Introduction. Consultado el 7 de abril de 2018 en: nga.gov.au/artdementia/Default.cfm

mediadores, quienes previamente recibieron una capacitación que incluyó información especializada sobre los efectos de la demencia, las técnicas y estrategias de comunicación con las personas que sufren del trastorno y algunas ideas clave sobre sus necesidades. Al finalizar las sesiones, las personas con demencia argumentaban “disfrutar y sentirse inteligentes” y “menos tristes” y los educadores reforzaban la idea de que estas personas pueden participar activamente en estos espacios cuando se les da la oportunidad y un ambiente propicio para hacerlo. En 2015 la actividad se renombró por *Arte y Demencia* para dar cabida a los otros tipos de demencia dentro del programa y actualmente se ejecuta con la colaboración de diversos profesionales de la salud y proveedores de atención residencial. El programa piloto fue evaluado por psicólogos clínicos que concluyeron que las capacidades de los participantes con Alzheimer se vieron maximizadas en un entorno en donde la discapacidad no era un problema dentro del grupo e hicieron énfasis en la importancia de promover este tipo de acciones en donde se reconstruyen actividades habituales para las personas con la enfermedad. Los resultados fueron publicados en la revista *Aging and Mental Health* de septiembre de 2009 y a partir de esta evaluación se determinaron los lineamientos y objetivos del programa.

Actualmente cada recorrido tiene una duración máxima de una hora y en la visita se incluyen hasta cuatro obras de arte de la colección permanente para debatir, al final de cada sesión cada participante recibe una reproducción de las obras trabajadas para que extiendan la discusión en sus casas con los miembros de su familia y sus cuidadores, incluso en las visitas se han incorporado iPads para que los participantes puedan dibujar y expresar gráficamente lo que están sintiendo o lo que piensan. La NGA también ofrece la posibilidad de hacer visitas mensuales individuales con el paciente y un acompañante que puede ser el cuidador o un miembro de la familia, y visitas planeadas por organizaciones comunitarias, asociaciones de demencia y de asistencia médica. *Arte y Demencia* es un programa que invita a otras galerías, museos e instituciones culturales a sumarse a la iniciativa ya que en Australia se estima que cada semana se diagnostican más

de 1.700 nuevos casos de demencia. El programa ha tenido un gran éxito en los últimos años y ahora se está implementando en aproximadamente 20 recintos más en toda Australia, muchos en áreas regionales, por lo que el personal de la NGA viaja por todo país capacitando a personas de cada institución sobre cómo atender a las necesidades de las personas con demencia²².

1.3.5 *Inolvidable: Alzheimer programma*

Stedelijk Museum Amsterdam y Van Abbe Museum Eindhoven, Países Bajos.

El programa *Inolvidable* se implementó desde abril de 2013 replicando el modelo del proyecto *MeetMe at MoMA* y tiene como objetivo principal traer al arte como ‘medicina’ para las personas con Alzheimer, justificando que la apreciación artística ofrece una oportunidad para intercambiar ideas y expresar emociones sin necesidad de recurrir a la memoria de corto plazo²³, que es la que más se ve afectada por la enfermedad, estimulando así el cerebro con ejercicios cognitivos a través del arte. La visita se realiza en grupos máximo de 14 personas, tiene un costo aproximado de \$100 USD, se realiza el primer lunes de cada mes (en todos los meses las temáticas son distintas) y tiene una duración aproximada de una hora y media. En la visita se hace un recorrido por el museo, guiado por mediadores capacitados en atender personas con Alzheimer, quienes se encargan de hacerles preguntas y otorgarles tareas creativas para estimular sus interacciones. El programa es un espacio en donde se les brinda a las personas con EA una oportunidad de expresarse, dialogar, compartir historias, recuerdos, asociaciones, ideas y “dar vida a las obras”, enfatizando en el disfrute y goce del arte. Dentro de los propósitos de la actividad no solo se busca mejorar la calidad de vida de las personas con demencia si no también tener efectos positivos en el cuidador y la relación con el paciente.

²² REINFRANK, Alkira. ABC (18 de marzo de 2016) *National Gallery's dementia art therapy program rolled out across regional Australia*. En: News. Consultado el 8 de abril de 2018 en: www.abc.net.au/news/2016-03-19/australian-national-gallery-dementia-art-therapy-program/7260054

²³ STEDELIJK (14 de febrero de 2013) *Alzheimer Programma*. En: Noticias y prensa. Consultado el 8 de abril de 2018 en: www.stedelijk.nl/nl/nieuws/alzheimer-programma

El Stedelijk Museum pretende satisfacer la carencia de la oferta de programas y actividades en los Países Bajos para personas con demencia en el sector del ocio en general y en el ámbito cultural en particular e incentiva y apoya a otros museos para incluir proyectos de este tipo en sus ofertas culturales y educativas ya que para el año 2050 se estima que medio millón de personas en los Países Bajos estarán afectadas con la enfermedad. El *Alzheimer programma* (2014-2016), financiado por el Fondo Gieskes-Strijbis y patrocinado por el departamento de Psiquiatría del VU University Medical Center, fue una iniciativa de extensión nacional para expandir las visitas en más de diez museos de los Países Bajos (de arte y otro tipo) quienes recibieron ayuda durante varios meses para instaurar el programa, y formación y capacitación a sus mediadores, voluntarios y guardias de seguridad sobre las necesidades y el trato del público con Alzheimer. Asimismo se presentó el programa a las instituciones locales de salud y se desarrolló una fase piloto en la que se observó y se evaluó a los guías y voluntarios. Pasados tres meses de capacitación, el proyecto se transfiere totalmente al museo y se le pide que continúe la iniciativa con los museos de sus propias regiones. Las experiencias de todos los museos participantes se comparten a través de un sitio web (www.onvergetelijkmuseum.nl/). En este sitio web (encaminado a que otros museos puedan configurar un programa similar por su cuenta) también se pueden consultar y descargar una serie de publicaciones, manuales y guías para el entrenamiento y la capacitación de los mediadores, que incluyen videos, listas con preguntas de muestra para hacer en las vistas, asignaciones creativas y tours de ejemplo; consejos prácticos para los cuidadores principales y acompañantes; testimonios y reflexiones de los mediadores, las personas con Alzheimer y sus familias e información relacionada con la evaluación y los resultados de las investigaciones realizadas por la VU University. Este programa, que se enfoca en lo positivo, creativo e inspirador y no en la enfermedad, ha logrado que el arte y la cultura sean accesibles para las personas con demencia, sus familiares y cuidadores en los Países Bajos.

1.3.6 Otros programas para personas con EA en museos:

En la siguiente tabla se enumeran solo algunos de los proyectos más significativos desarrollados especialmente en Estados Unidos y España, países que han sido pioneros en establecer programas educativos y de investigación en museos para personas con EA. Todos estos programas tienen en común que están dirigidos para grupos reducidos de personas con la enfermedad en la primer fase o fase leve y para sus familias y cuidadores, trabajan en colaboración con especialistas o instituciones del ámbito clínico y tienen el objetivo de mejorar la calidad de vida de los participantes. La mayoría tomó como inspiración y referencia los lineamientos que propone el programa *MeetMe at MoMA*, que se ha posicionado como el principal referente de actuación en este campo.

Nombre del programa	Museo	País
<i>Met Escapes</i>	The Metropolitan Museum of Art	Estados Unidos
<i>Stories Within</i>	Intrepid Museum	Estados Unidos
<i>Piece of Mind</i>	The Memphis Brooks Museum of Art	Estados Unidos
<i>The Kemper Art Reaches Everyone (KARE)</i>	Kemper Art Museum	Estados Unidos
<i>Mindful Connections</i>	The Rubin Museum of Art	Estados Unidos
<i>Discover Your Story</i>	Minneapolis Institute of Arts	Estados Unidos
<i>Contemporary Journeys</i>	Walker Art Center	Estados Unidos
<i>Art in the Afternoon</i>	Cleveland Museum of Art	Estados Unidos
<i>SPARK!</i>	Museos de Wisconsin	Estados Unidos
<i>Conversations at the Kreeger Museum</i>	The Kreeger Museum	Estados Unidos
<i>Folk Art Reflections</i>	American Folk Art Museum	Estados Unidos
<i>Alzheimer's Café at the Frye</i>	Frye Art Museum	Estados Unidos
<i>El Prado para todos</i>	Museo del Prado	España
<i>CCCB Programa Alzheimer</i>	Centre de Cultura Contemporània de Barcelona	España
<i>Lembrar no museo</i>	Museo Etnográfico de Rivadavia	España

Nombre del programa	Museo	País
<i>Reminiscencias. Arte y cultura contra el Alzheimer</i>	MACA-Museo de Arte Contemporáneo de Alicante	España
<i>Projecte ActivaMent</i>	Fundació Antoni Tàpies	España
<i>Capses de memòria, capses de natura</i>	Museu de les Terres de l'Ebre	España
<i>Museums, Art & Alzheimer's</i>	Lehmbruck Museum	Alemania
	Butler Gallery	Irlanda
<i>A più voci</i>	Palazzo Strozzi	Italia
<i>L'Arte tra le Mani</i>	Museo Marino Marini	Italia
<i>Art, coffee and conversation sessions for people living with dementia</i>	The Royal Academy of Arts	Inglaterra
<i>Visual to Vocal: Songs inspired by Old Masters</i>	Dulwich Picture Gallery	Inglaterra
<i>Arte y Cerebro en el museo</i>	Museo de Artes Plásticas Eduardo Sívori, Museo de Arte Español Enrique Larreta, Museo del Humor y Museo de Escultura Luis Perloti.	Argentina
<i>Expediciones por la memoria</i>	Museo Nacional de Colombia	Colombia

Como se puede evidenciar en la anterior tabla, la gran parte de los proyectos de este tipo son desarrollados en Europa y Estados Unidos, a diferencia de un pequeño número de iniciativas desplegadas en Latinoamérica como las de algunos museos de Buenos Aires apoyados por el Instituto de Neurología Cognitiva y la que adelanta actualmente el Museo Nacional de Colombia en Bogotá, lo que evidencia un reciente interés por la comunidad de personas con EA y otras demencias por parte de los museos e instituciones culturales en Latinoamérica.

1.3.7 Impacto, efectos y resultados de los programas

Bajo algunas de las evaluaciones anteriormente mencionadas que han realizado museos como el MoMA o la GNAM de Roma²⁴ para medir el impacto de la experiencia museística de sus programas en la calidad de vida de los participantes, se han identificado varios efectos benéficos al hacer accesibles los espacios del museo a la población con Alzheimer y a sus familiares y cuidadores. Las evaluaciones son realizadas generalmente por instituciones de salud, profesionales en los campos de la psicología clínica, neurología o psiquiatría por medio de diagnósticos o evaluaciones clínicas y neuropsicológicas de las personas con EA antes y después de las visitas al museo o por estudios de público a través de la observación detallada del comportamiento e interacción de los asistentes durante las actividades. Aquí he compilado algunos de ellos:

Efectos benéficos en las personas con Alzheimer:

- Mejora en su estado de ánimo, humor y autoestima inmediatamente después de haber participado del programa y en los días posteriores a la visita.
- Reducción de los síntomas de apatía, ansiedad, angustia, depresión, agresividad, agitación e irritabilidad.
- Tienen más interacciones sociales y la oportunidad de intercambiar ideas.
- Estimulación intelectual por medio de aprendizajes nuevos.
- Estimulación emocional. Aumenta la manifestación y descripción de sus sentimientos y emociones.
- Se les otorga un lugar de aceptación y un ambiente de seguridad en donde se sienten como adultos válidos en la sociedad.
- Superan el aislamiento.

²⁴ BENICULTURALI - MINISTERO PER I BENI E LA ATTIVITÀ CULTURALI (2011) *La valutazione del progetto*. En: Servizi educativi / Progetti per pubblici speciali / "La Memoria del Bello". Consultado el 9 de abril de 2018 en: www.gnamdrive.beniculturali.it/gnam/index.php?it/176/la-valutazione-del-progetto

- Regresan a otras visitas en el museo con sus acompañantes, lo cual refleja que sus experiencias previas fueron positivas.
- Mejora en la fluidez verbal y la comunicación en sus intervenciones durante las visitas
- Fortalece la relación o el vínculo con su cuidador principal.
- Sentimiento de 'felicidad' después de cada visita.

Efectos benéficos en sus familias y cuidadores:

- Mejora del estado de ánimo y humor del cuidador.
- Mejora en las relaciones familiares.
- Disminución en el nivel de estrés y las tensiones con el cuidador.
- Creación de nuevas experiencias compartidas entre las familias y sus seres queridos.
- Goce de un momento fuera de la cotidianidad y la rutina.
- Tienen nuevos aprendizajes sobre las obras.

Resultados positivos para los museos y la sociedad:

- Contribución a provocar un cambio ideológico en la forma en la que las instituciones y el resto de la sociedad estigmatizan la enfermedad, empezando por sus familias y cuidadores.
- Se fomenta un espacio para la investigación, socialización y debate alrededor del envejecimiento, las demencias y los tratamientos alternativos de la enfermedad.
- Mediadores capacitados con un enfoque pedagógico para atender las necesidades especiales de la población con Alzheimer en el museo y apertura a nuevas formaciones para otros tipos de público con necesidades especiales.
- Colaboración y aprendizaje interdisciplinar del museo con campos de la medicina y la salud.

- Sensibilidad del museo respecto a las necesidades y capacidades del público con demencia y otros públicos especiales.
- Nuevas asociaciones comunitarias con organizaciones para personas con EA, centros de paso y centros clínicos.
- Museos inclusivos

1.4 Estudio de caso: *Expediciones por la memoria* - Museo Nacional de Colombia

1.4.1 Políticas de inclusión, cultura y museos en Colombia

Aunque la demencia es una enfermedad y las personas que la presentan no deben ser consideradas como personas con discapacidad en el sentido estricto del término, es indiscutible que los procesos degenerativos de la EA generan discapacidad cognitiva y en una fase terminal, discapacidad motriz y dependencia.

El derecho internacional humanitario, a través de la *Convención Internacional sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad (CRPD en inglés)*, y los diferentes convenios firmados para mejorar la situación de las personas con discapacidad en el mundo han logrado que los países partícipes de estos acuerdos desarrollen políticas públicas que promuevan, protejan y aseguren la igualdad de derechos y condiciones de las personas con capacidades diferenciadas y el respeto de su dignidad. La CRPD, que entró en vigor en 2008, define que “las personas con discapacidad incluyen a aquellas que tengan deficiencias físicas, mentales, intelectuales o sensoriales a largo plazo que, al interactuar con diversas barreras, puedan impedir su participación plena y efectiva en la sociedad en igualdad de condiciones con las demás”²⁵, es decir que la discapacidad no es inherente a la persona si no que es resultado de las barreras sociales que limitan sus capacidades. La CRPD, en su artículo 30 expone que los

²⁵ UN – NACIONES UNIDAS (2011) *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad*. Artículo 1, inciso 2. pp. 4. Consultado el 10 de abril de 2018 en: www.un.org/esa/socdev/enable/documents/tccconvs.pdf

Estados firmantes “deben adoptar todas las medidas pertinentes para asegurar la disponibilidad de actividades culturales como el cine, el teatro, los museos y los monumentos en formatos accesibles (lengua de signos, braille, subtítulos, etc.)²⁶”. En este sentido las instituciones culturales de los países que hacen parte de la Convención tendrían la función de diseñar una política de integración de las personas con discapacidad.

La CRPD entro en vigencia en Colombia en junio de 2011 y en 2013, el Gobierno Colombiano, en cabeza del Ministerio de Salud y Protección Social, como ente rector del Sistema Nacional de Discapacidad (SND), estableció la *Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022 (PPDIS)* del Consejo Nacional de Política Económica y Social (CONPES), por medio de la cual “se busca asegurar el goce pleno de los derechos y el cumplimiento de los deberes de las personas con discapacidad, sus familias y cuidadores”²⁷. Uno de los objetivos específicos que traza la política es “generar un cambio en la conciencia de las familias, la sociedad y el Estado, frente al reconocimiento de las personas en situación de discapacidad como parte de la diversidad humana y su dignidad inherente, retomando los principios del respeto por la diferencia y la accesibilidad universal, en busca de una sociedad incluyente y construida para todos y todas”²⁸. La PPDIS también reconoce a las familias y a los cuidadores de las personas en situación de discapacidad como actores inmersos en la política y plantea sus acciones dentro de un marco que de igual manera garantice sus derechos y su desarrollo.

²⁶ UN – NACIONES UNIDAS, OFICINA DEL ALTO COMISIONADO PARA LOS DERECHOS HUMANOS (2008) *Convención sobre los derechos de las personas con discapacidad – Material de promoción*. Artículo 30. pp. 12. Consultado el 10 de abril de 2018 en: www.ohchr.org/Documents/Publications/AdvocacyTool_sp.pdf

²⁷ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL GOB. DE COLOMBIA. *Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social*. En: Protección social / Promoción Social / Discapacidad. Consultado el 10 de abril de 2018 en: www.minsalud.gov.co/proteccionsocial/promocion-social/Discapacidad/Paginas/politica-publica.aspx

²⁸ MINISTERIO DE SALUD Y PROTECCIÓN SOCIAL GOB. DE COLOMBIA. (2014) *Política Pública Nacional de Discapacidad e Inclusión Social 2013-2022*. pp. 88. Consultado el 10 de abril de 2018 en: minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/PS/politica-publica-discapacidad-2013-2022.pdf

La PPDIS propone cinco ejes estratégicos²⁹: el primero es la transformación de lo público enmarcando las líneas de acción en la gestión pública y la gestión de la información, el segundo eje se enfoca en las estrategias para las garantías jurídicas, el tercero a la participación en la vida política y pública, el cuarto en el desarrollo de la capacidad a través de la educación, la salud, la habilitación o rehabilitación, la inclusión laboral y productiva, el turismo, la recreación, actividad física y deporte, la cultura y la protección social y el quinto y último, al reconocimiento de la diversidad por medio de igualdad y no discriminación, la accesibilidad y diseño universal. Aunque en el cuarto eje se menciona la accesibilidad y el desarrollo de las capacidades a través de la cultura no hay acciones indicativas concretas en donde se especifiquen instituciones culturales, museos, patrimonio cultural o sistemas de educación informales en los que pueda insertarse claramente la política.

El Ministerio de Cultura, a partir de la conformación y consolidación de redes departamentales de museos y la Red Nacional de Museos, desarrolló una Política de Museos encaminada a “reconocer, consolidar y desarrollar la riqueza, diversidad y potencial de los museos del país”³⁰, orientada a las acciones que debería emprender el Estado para el fortalecimiento de las prácticas museísticas, creando programas como el *Programa de Fortalecimiento de Museos*, que tiene el objetivo de orientar la política del sector museístico colombiano “posicionando a los museos del país como entidades comprometidas con la sociedad en la producción de conocimiento, de espacios de inclusión, de encuentro e intercambio, de socialización de identidades, de generación de sentido de pertenencia; de construir ciudadanía mediante una intensa labor educativa y preservar el patrimonio y la memoria”³¹. Dentro de la política, el Ministerio de Cultura reconoce que:

²⁹ Ib. pp. 89

³⁰ MINISTERIO DE CULTURA, GOB. DE COLOMBIA (Enero de 2010) *Política de Museos*. En: Compendio de Políticas Culturales. pp. 311 Consultado el 10 de abril de 2018 en: www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-museos/Documents/04_politica_museos.pdf

³¹ MUSEOS COLOMBIANOS, PFM. *Programa Fortalecimiento de Museos*. Resolución 1974 MINCULTURA. Consultado el 10 de abril de 2018 en: www.museoscolombianos.gov.co/fortalecimiento/Paginas/default.aspx

“Los museos... pueden contribuir de manera importante a la permanente renovación de la representación de la sociedad, pueden ser agentes importantes en el cambio de la percepción del país mismo al incluir, en sus relatos y en sus programaciones, memorias de los diferentes grupos sociales a partir de sus propias voces... pueden contribuir a la integración social a través de la inclusión de las historias diversas del país y a la reparación histórica que reclaman las diferentes poblaciones que no han estado presentes en las representaciones construidas desde el poder”³²

Asimismo, la política reconoce a los museos como una herramienta de apoyo a la educación en el país³³:

Posicionar el componente educativo de los museos del país como una herramienta o línea misional de apoyo, encuentro y preservación de las memorias locales, regionales y nacional, mediante el incentivo al desarrollo de programas educativos y culturales diseñados para los públicos escolares y universitarios, con enfoques de reconocimiento y respeto hacia las comunidades indígenas, afrodescendientes y otras comunidades diversas.

Aunque la política contempla a los museos como escenarios de construcción de relatos de nación y de memoria colectiva entorno al patrimonio cultural, dispuestos a fortalecer los principios del Ministerio de Cultura de “reconocimiento y respeto de la diversidad cultural; libertad de creación y expresión; inclusión; apoyo al desarrollo de múltiples identidades culturales; difusión cultural para la construcción de la ciudadanía; interacción entre manifestaciones culturales nacionales e internacionales; acceso a los derechos culturales y a la cultura, y aplicación de un enfoque diferencial”³⁴, sus acciones son apenas suficientes para dar visibilidad y reconocimiento a estas instituciones culturales (tanto nacionales, universitarios, locales y regionales) como los agentes de cambio social que alude en sus líneas de acción y en sus objetivos.

³² MINISTERIO DE CULTURA, GOB. DE COLOMBIA (Enero de 2010) *Política de Museos*. En: Compendio de Políticas Culturales. pp. 308 Consultado el 10 de abril de 2018 en: www.mincultura.gov.co/ministerio/politicas-culturales/de-museos/Documents/04_politica_museos.pdf

³³ Ib. pp. 314

³⁴ Ib. pp. 297

Pese a la normativa, las iniciativas y los convenios nacionales e internacionales, las personas con discapacidad siguen encontrando barreras –físicas, sociales, económicas y comunicativas– para participar en la vida social y cultural.

1.4.2 Misión y Visión del Museo Nacional

Fundado en 1983, el Museo Nacional de Colombia, es una Unidad Administrativa Especial del Ministerio de Cultura que tiene como misión de “ser un lugar de encuentro entre los ciudadanos de Colombia y el mundo con nuestros patrimonios, para dialogar, celebrar, reconocer y reflexionar sobre lo que fuimos, lo que somos y lo que seremos.”³⁵

En su visión, enmarcada dentro de los propósitos del Ministerio de Cultura, el Museo busca ser “reconocido por la contribución al desarrollo social, económico y educativo del país mediante la formulación de políticas culturales que promuevan la equidad y la inclusión como valores fundamentales, capaces de garantizar el pluralismo, la libertad, la participación democrática y el reconocimiento de la diferencia en el ejercicio de los derechos culturales”³⁶.

Así mismo, dentro de sus compromisos de acción enuncia³⁷:

- Proponer, construir e integrar nuevas formas de comunicación con más amplios segmentos de ciudadanos.
- Desarrollar más mecanismos de inclusión y participación ciudadana.
- Generar proyectos innovadores que involucren las diferentes realidades de la nación.

³⁵ MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Misión del Museo*. En: El Museo / Quiénes somos – Misión. Consultado el 12 de abril de 2018 en: www.museonacional.gov.co/el-museo/quienes-somos/Paginas/Quienes_somos.aspx

³⁶ MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Visión*. En: El Museo / Visión. Consultado el 12 de abril de 2018 en: www.museonacional.gov.co/el-museo/vision/Paginas/Vision.aspx

³⁷ MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Compromiso de acción* En: El Museo / Quiénes somos – Misión. Consultado el 12 de abril de 2018 en: www.museonacional.gov.co/el-museo/quienes-somos/Paginas/Quienes_somos.aspx

- Buscar que todos los equipos del Museo tengan las herramientas de comunicación necesarias para entablar diálogos efectivos con los públicos.
- Generar experiencias significativas que conecten las historias personales de los ciudadanos con los patrimonios que custodiamos.
- Innovar para convocar públicos más diversos.

1.4.3 Programa de Accesibilidad del Museo Nacional

El Área de Servicios educativos y culturales del Museo Nacional se encarga de diseñar actividades, programas y estrategias didácticas que aborden los contenidos de las colecciones para cada uno de los públicos que visitan el Museo, actividades que buscan generar experiencias creativas y reflexiones sobre el patrimonio³⁸. El área se ocupa de la programación cultural, de las visitas comentadas, los talleres, el curso de formación y voluntariado de guías y la Cátedra anual de historia, entre otros.

El Programa de Accesibilidad se inscribe dentro de esta área y busca “hacer del Museo Nacional un espacio en el que el patrimonio cultural esté al alcance de todos los públicos... facilitando el acceso a visitantes con distintas necesidades tanto al inmueble, como a las colecciones, programas y servicios”³⁹, fomentando de esta forma la inclusión de públicos diversos a las dinámicas educativas y culturales del Museo. El programa se ha enfocado principalmente en visitantes de primera infancia, adulto mayor, población con discapacidad y población vulnerable, y para cada uno de estos públicos se han desarrollado y adaptado estrategias que promuevan su participación dentro del Museo. Las líneas de acción del programa se enmarcan en accesibilidad arquitectónica, accesibilidad museográfica, accesibilidad a servicios de información y consulta, accesibilidad a los servicios educativos y culturales y accesibilidad virtual.

³⁸ MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Servicios educativos y culturales*. En: Servicios educativos. Consultado el 13 de abril de 2018 en: www.museonacional.gov.co/servicios-educativos/Paginas/default.aspx

³⁹ MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Accesibilidad*. En: Servicios educativos / Accesibilidad. Consultado el 13 de abril de 2018 en: www.museonacional.gov.co/servicios-educativos/Paginas/Accesibilidad.aspx

El programa busca dar cumplimiento a la CRPD, a la ley 1145 de 2007 del Congreso de la República de Colombia '*Por medio de la cual se organiza el Sistema Nacional de Discapacidad*⁴⁰', a la Ley 361 de 1997 de la Constitución Política de Colombia '*Por la cual se establecen mecanismos de integración social de la personas con limitación*⁴¹' –en donde se disponen medidas de prevención, educación, rehabilitación, integración laboral, bienestar social, accesibilidad física, de transporte y comunicaciones– y a las normas y requisitos del ICONTEC sobre la accesibilidad al medio físico⁴².

Los principios generales del programa son⁴³:

- Derecho a la accesibilidad
- Igualdad de oportunidades
- Autonomía
- Acceso a la cultura y al arte
- Acceso a espacios de educación alternativos
- Acceso a la comunicación e información
- Acceso a la recreación y esparcimiento
- Acceso a espacios de conocimiento que permitan experiencias de trabajo
- Permitir el diálogo cultural
- Sensibilización y formación interna
- Sensibilización con público general

Entre muchas de las actividades que realiza el programa se encuentra la visita comentada para adultos mayores *Expediciones por la memoria*. En 2017, 6.465

⁴⁰ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. *Ley 1145 de 2007*. Consultado el 13 de abril de 2018 en: www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=25670

⁴¹ ALCALDÍA MAYOR DE BOGOTÁ D.C. *Ley 361 de 1997*. Consultado el 13 de abril de 2018 en: www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=343

⁴² ICONTEC. *Accesibilidad al medio físico. Espacios de servicio al ciudadano en la administración pública. Requisitos*. Consultado el 13 de abril de 2018 en: <https://goo.gl/CgKqT9>

⁴³ MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Principios*. En: Servicios educativos / Accesibilidad. Consultado el 13 de abril de 2018 en: www.museonacional.gov.co/servicios-educativos/Paginas/Accesibilidad.aspx

adultos mayores se vieron beneficiados con éste y otros servicios educativos ofertados por el Programa de Accesibilidad del Museo.

1.4.4 Visita comentada *Expediciones por la memoria*

Bajo las anteriores premisas e inspirados en el programa *MeetMe at MoMA*, surge la iniciativa del Museo Nacional de Colombia de adaptar un programa de sus servicios educativos que permita la efectiva inclusión y participación de personas que sufren de Alzheimer, contribuyendo de la misma manera a sus procesos de memoria e identidad. El primer punto para el desarrollo de esta iniciativa fue buscar instituciones y profesionales que tuvieran amplia experiencia en la investigación y trato de las personas con la enfermedad, vinculando así a AFACOL (Acción Familiar Alzheimer Colombia), una institución de beneficio social y sin ánimo de lucro que tiene como objetivo primordial brindar información, capacitación, orientación y apoyo a quienes cuidan de las personas afectadas por el Alzheimer⁴⁴. Con ayuda de los profesionales de la fundación se trazaron unos lineamientos básicos de atención para este tipo de población y se obtuvo una caracterización inicial sobre la patología y sintomatología de la enfermedad además de las afectaciones y repercusiones tanto en los pacientes como en sus familias y cuidadores.

Seguido a esto se decidió adaptar un guión ya existente en los servicios educativos del Museo que está dirigido a adultos mayores: la visita guiada *Expediciones por la memoria*, una actividad que se desarrolla como un ejercicio de reminiscencia y diálogo participativo acerca de diversos temas relacionados con las colecciones permanentes del Museo Nacional. A partir del diálogo entre los mediadores y los participantes se propone un ejercicio para compartir historias, puntos de vista y opiniones, buscando que el intercambio de experiencias contribuya a fortalecer los lazos entre los adultos mayores, sus cuidadores y el

⁴⁴ FUNDACIÓN ACCIÓN FAMILIAR ALHZEIMER COLOMBIA. *Información general*. Consultado el 13 de abril de 2018 en www.alzheimercolombia.org

personal del Museo y en donde se pongan en discusión los discursos construidos desde la academia al contrastarlos con la experiencia de sujetos con un conocimiento y experiencia tan válida como el conocimiento científico⁴⁵. En vista de que los objetivos y el tipo de público de este programa son similares a los que debería tener un programa de accesibilidad para población con Alzheimer, se tomó como base para la actividad el guión museológico de esta visita comentada. Se mantuvo el mismo nombre del programa pues hay un interés común en el trabajo con adultos mayores e individuos que padecen de Alzheimer y es el de detonar procesos de recordación a partir de vínculos afectivos y emocionales con la colección del Museo, así se instauró que el objetivo principal de la actividad sería el de generar procesos de remembranza en los participantes a partir de una visita comentada por algunas salas del Museo en donde se conecten los recuerdos, las emociones y las memorias de los participantes con sucesos del acontecer nacional.

El guión de *Expediciones por la memoria* consta de varias estaciones en dónde se tratan diversas temáticas como la industrialización (tradicción e innovación en el territorio colombiano), el monocultivo del banano, la masacre de las bananeras, la transición del país de la hegemonía conservadora a la república liberal, la caída del liberalismo, el Bogotazo, la época de la violencia en Colombia y los presidentes destacados en estos periodos históricos, por mencionar algunas. Cada temática está apoyada por distintos recursos y apoyos audiovisuales como audios de discursos presidenciales, canciones, videos, lecturas y fotografías que profundizan y dan soporte a las piezas del Museo para que los participantes logren suscitar vivencias pasadas y así generen un vínculo emocional con la colección. Éste fue uno de los puntos que más se potencializó en la adaptación del guión, pues al hacer uso de estos recursos como fuentes de estimulación cognitiva, emocional y sensorial durante la visita, se genera en los participantes mayor

⁴⁵ MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Expediciones por la memoria*. En: Servicios educativos / Visitas comentadas. Consultado el 13 de abril de 2018 en: <http://www.museonacional.gov.co/servicios-educativos/visitas/expediciones-memoria/Paginas/Expediciones%20por%20la%20memoria.aspx>

emoción y como se expuso anteriormente, la emoción está estrechamente conectada con la memoria.

El reto que tienen los mediadores en esta actividad es el de no mostrar aislado un momento histórico del que se quisiera hablar si no hacerlo traer a discusión por parte de los mismos participantes a través de conexiones y asociaciones con momentos de su pasado que estuviesen cargados de emocionalidad. En este sentido, el diálogo se vuelve fundamental para abrir un espacio en donde se compartan apreciaciones y experiencias personales de sujetos que fueron testigos o incluso protagonistas de los eventos abordados en el guión; un diálogo instaurado a partir de preguntas que deben ir orientadas a generar comentarios de los asistentes que den pie al debate y a la conversación, enriqueciendo sus acotaciones con información nueva o haciéndoles más preguntas para incentivar aún más su participación.



Expediciones por la memoria, tercer visita comentada en el Museo Nacional de Colombia para población con Alzheimer, sus familias y cuidadores. Abril de 2017. Fotografía: archivo personal.

Bajo este guión se han realizado tres pruebas piloto a las que asistieron personas con Alzheimer entre los 65 y 90 años de edad en etapas leves o intermedias de la enfermedad; sus acompañantes, familiares y/o cuidadores (vinculados a AFACOL); mediadores del Museo Nacional y profesionales especializados de la fundación, coordinando la primera visita en conmemoración del Día Internacional del Alzheimer del 2016.

Para María Margarita León Merchán, coordinadora del Programa de Accesibilidad de la División Educativa y Cultural del Museo Nacional y quien lidera el proyecto, el éxito de la actividad se mide en el nivel de interés, estado de ánimo y participación del público; cuando el mediador habla poco y el diálogo es propiciado por los mismos asistentes. “La visita se vuelve una disculpa para que ellos tengan un espacio para contar sus experiencias, para hablar, para recordar...”⁴⁶ comenta María Margarita. En las dos pruebas piloto que se realizaron se evidenció que los asistentes estuvieron motivados no solo en ver y escuchar si no en participar, pues la visita les permitió ser más expresivos, comunicarse con mayor confianza y compartir ideas e intereses con otros asistentes en un espacio que los reafirma como adultos válidos en la sociedad. Con las visitas también se propició la socialización y el fortalecimiento de vínculos de cercanía con sus familias y cuidadores, haciéndolos no solo partícipes del proceso sino parte del público objetivo del programa. Por su parte, la Dr. Claudia Varón de Franco, presidenta de AFACOL, asegura que este tipo de programas que aunque no son específicamente terapéuticos, se convierten en alternativas que se salen del tratamiento farmacológico al que se está habituado normalmente para contrarrestar la enfermedad: “Mediante estas actividades se manejan los deterioros y trastornos desde la emocionalidad para facilitar y promover la comunicación, las relaciones, el aprendizaje, el movimiento y la expresión de las personas con este tipo de demencia; satisfaciendo así sus necesidades físicas, mentales, sociales y cognitivas y así poder potencializar funciones e inducir a

⁴⁶ Entrevista realizada a María Margarita León Merchán, encargada del Programa de Accesibilidad del Museo Nacional de Colombia, el 21 de marzo de 2017.

capacidades cognitivas que con el desarrollo de la enfermedad se han perdido como la atención, la concentración y la asociación, de manera que la persona logre una mejor conexión intra e interpersonal y por consecuencia una mejor calidad de vida”⁴⁷.

La actividad está incluida dentro del precio del boleto de ingreso pero aún no tiene una periodicidad fija ni se ha instaurado como un programa permanente dentro de los servicios educativos o dentro del Programa de Accesibilidad del Museo. Aunque las visitas se han hecho solo con miembros de AFACOL, la actividad, que se difunde a través de la programación física y virtual del museo, está abierta al público general con Alzheimer, sus familiares y cuidadores, aun así no ha habido gran recepción por parte del público fuera de la asociación.

1.4.5 Consideraciones finales

Son numerosos los proyectos internacionales –en su mayoría norteamericanos, europeos y anglosajones– que se están desarrollando en búsqueda de una mejoría en la calidad de vida de las personas con Alzheimer desde los museos; iniciativas que han demostrado ser beneficiosas en múltiples aspectos para el bienestar de la población con EA y la lucha contra su despersonalización: mejora en la autoestima, motivación, estado de ánimo, conducta, expresión y comunicación verbal; desarrollo en su autonomía e interacción social; se sienten cómodos, libres, reconocidos, escuchados, valorados y capaces. El museo supone además, una actividad para compartir con sus familiares y cuidadores, quienes sufren un desgaste físico, psicológico y emocional con los efectos que trae consigo la enfermedad. Situar a las personas con EA en un espacio social diferente, como los museos, implica un estímulo cognitivo y emocional que puede aportar en sus hábitos saludables con la participación activa en la vida cultural.

⁴⁷ Entrevista realizada a la Dra. Claudia Varón de Franco, directora de AFACOL, el 15 de marzo de 2017.

Desde las experiencias estudiadas, se destaca la importancia del arte y del patrimonio como motor emocional y de estimulación cognitiva para poder entrar en conversación y debate con las personas con la enfermedad. Destaca la importancia del mediador, que por medio de sus estrategias de mediación puede facilitar los procesos de participación e integración de estas personas.

Es momento de que Colombia adopte programas de este tipo dentro de su oferta de servicios educativos, y no solo para personas con EA, sino también para todos los otros tipos de público que tienen necesidades específicas o capacidades diferenciadas que, a pesar de las numerosas normativas, leyes, acuerdos y convenciones, dejan de asistir al museo por múltiples y diferentes barreras que impiden su acceso e inclusión.

A pesar de la iniciativa del Museo Nacional, la participación y presencia del colectivo de la EA aun es escasa. Una situación que se vería condicionada por las siguientes razones:

- Aún siguen existiendo barreras físicas y sociales que desmotivan a las personas con EA y su familias de participar en la actividad.
- El acceso a la cultura no se ha tenido en cuenta como parte del derecho que tienen las personas con la enfermedad.
- El estigma de que la enfermedad conlleva a un inminente aislamiento.
- La sobreprotección familiares y de los cuidadores.
- Barreras económicas; para el museo que impiden mejorar el programa, para los familiares como un sobrecoste (el solo hecho de poder llegar al museo genera ya un costo)

Un punto que debe reforzarse en el proyecto es la capacitación que reciben los mediadores frente a aspectos importantes de la patología y síntomas de la enfermedad y del trato que deben tener con las personas que sufren de este trastorno: cómo comunicarse con ellos, cómo se pregunta, qué tipo de preguntas

se deben hacer, qué tono de voz se debe usar; cuántas veces se debe decir lo mismo para retomar un hilo narrativo que mantenga la atención, cómo se maneja la carga emocional de un asistente que pueda detonar esta recordación, entre otros. Los educadores deben ser también *educados* frente a las necesidades y características de los públicos, así que en este caso se debería tomar más provecho de la alianza que se tiene con AFACOL para que los mediadores de las visitas asistan a algunos de los talleres, actividades y charlas que oferta la Fundación y así permearse y aprender más de la población con la que están mediando y dialogando. Asimismo se pueden ampliar los vínculos con otros profesionales de la salud o instituciones como clínicas y hospitales. Por otro lado, hace falta plantear una evaluación cualitativa del resultado del proyecto, que identifique las repercusiones benéficas que tiene el programa en la población dentro y fuera del contexto del museo y centrada en el ámbito cotidiano, ya sea a nivel cognitivo o a nivel emocional, que permita vincular más profesionales al proyecto (usualmente estas evaluaciones las hacen psiquiatras, neurólogos o psicólogos). Para comprobar la eficacia de cualquier iniciativa destinada a personas con EA, es fundamental llevar a cabo un control riguroso de las actuaciones realizadas y una evaluación sistemática. Otra de las dificultades que se ha encontrado es frente a los estados de apatía o desmotivación de algunos asistentes, por lo que se debe intentar incorporar otras técnicas o estrategias de motivación hasta encontrar una que ofrezca una mayor posibilidad de identificación. Es necesario consolidar una metodología con objetivos concretos en un programa que sea específico para población con EA y sea permanente dentro de los servicios del área educativa del Museo; una exploración que resultaría interesante dentro de las visitas comentadas sería la de incluir otros miembros de la familia como nietos o adultos mayores sin la enfermedad para inducir a otro tipo de estimulaciones, interacciones y diálogos.

El programa se encuentra aún en construcción y tiene voluntad de continuidad. Aún hace falta afinar actividades, retroalimentar procesos con los distintos profesionales involucrados y crear nuevas estrategias que conlleven a la mejora del proyecto, como revisiones minuciosas de la colección con el fin de seguir

conectando piezas y discursos que sirvan como detonantes de memoria y que puedan enriquecer aún más el recorrido o que permitan crear otros guiones de visitas con otras temáticas.

En Colombia es necesario crear un manual de buenas prácticas y una política social inclusiva que esté orientada a marcar estrategias integrales para garantizar la accesibilidad a la cultura de personas con discapacidad cognitiva en todos los espacios culturales. La actuación de estas estrategias en museos deberá estar marcada por promover programas educativos e inclusivos que respondan a las necesidades específicas de cada colectivo, programas que promuevan la formación de los mediadores y gestores culturales frente al conocimiento y trato de estas poblaciones y realizar campañas informativas y de difusión que fomenten su asistencia y participación en la oferta cultural. Sumado a esto se debe iniciar una campaña de sensibilización frente al estigma social, los estereotipos y prejuicios que deje de representar a las personas con Alzheimer como *fotografías en blanco y negro que se van desvaneciendo o rompecabezas que se van desarmando* (lugares recurrentes en la comunicación y publicidad cuando se habla de este colectivo) para transformar la forma en la que los entendemos, nos comunicamos y nos relacionamos con ellos y en general, promocionar una actitud positiva y no de lástima o tristeza frente a la EA.

El Museo Nacional de Colombia, como ente rector y regulador del desarrollo los museos colombianos, tiene la tarea de trazar los lineamientos de lo que podrían ser programas o actividades orientadas a personas con EA, sus familias y cuidadores en cada espacio museístico, para que cada colección sea una exploración de nuevos significados que favorezcan el bienestar de esta comunidad, contribuyendo a la desestigmatización social de la enfermedad en el país, buscando una sensibilización contra los imaginarios, estereotipos, prejuicios y prácticas nocivas que se tienen frente a esta, fomentando una conciencia social y una actitud positiva ante las capacidades y aportaciones que tienen las personas con EA, garantizando el cumplimiento de sus derechos y su dignidad. Esto

conllevará a construir al museo como un espacio que acoge, incluye y hace partícipes a las personas que han sido discriminadas o estigmatizadas por la sociedad; rompiendo barreras, cuestionando límites y aportando al bienestar, a la armonía social y al progreso social. Debemos celebrar la diversidad y las capacidades individuales para demostrar que convivir con la diferencia es una condición para la vida democrática, justa y solidaria.

Valgan estas líneas para motivar a museos, instituciones culturales, museólogos, gobiernos, asociaciones, profesionales médicos y demás actores implicados a unir labores y desarrollar iniciativas, proyectos, programas, estudios e investigaciones sobre este tópico.

Bibliografía

- AIDAR, Gabriela. *Museus e inclusão social*. En: Revista da faculdade porto-alegrense de educação 'Ciências e letras'. núm. 31 pp. 53-62. Faculdade Porto-Alegrense. Brasil. Enero – junio 2002
- BOWER, Gordon H. *Emociones y cognición*. En: Revista mexicana de psicología, vol. 2 núm. 2 pp. 110-118. México. 1982.
- DELGADO LÓPEZ, María. *Arte para estimular emociones y recuerdos contra el Alzheimer: el museo como espacio de inclusión social*. Tesis doctoral. Facultad de Educación de la Universidad de Murcia. España. 2016.
- DELGADO LÓPEZ, María. HERVÁS AVILÉS, Rosa María. ARNARDÓTTIR, Halldóra. *Identificando emociones en el museo: Arte vs Alzheimer*. En: Educación artística: revista de investigación (EARI), vol. 4 pp. 33-47 Universitat de València, España. 2013
- ESCARBAJAL DE HARO, Andrés. MARTÍNEZ DE MIGUEL LÓPEZ, Silvia. *El papel de la educación y los museos en la inclusión social. Una contribución desde la animación sociocultural*. En: 'Educatio Siglo XXI', revista de la Facultad de Educación de la Universidad de Murcia. vol. 30 no. 2 pp. 445-466. España. 2012

- GLADWELL, Malcolm. *Aceptar el Alzheimer*. En: *Todavía estoy aquí. Una nueva filosofía para el cuidado del Alzheimer*. pp. 13-25. Madrid, 2011
- GARCÍA ARANDA, Victoria Sara. *La interpretación artística para la investigación y el abordaje no farmacológico en la enfermedad de Alzheimer*. Tesis de la Maestría en Educación y Museos. Patrimonio, Identidad y Mediación Cultural. Facultad de Educación de la Universidad de Murcia. España. 2015
- GARCÍA SANDOVAL, Juan. HALLDÓRA, Arnardottir. ANTÚNEZ ALMAGRO, Carmen. *El Proyecto Alzheimer MuBAM: Accesibilidad a través del Arte*. En: *Series Iberoamericanas de Museología vol. 2*. pp. 191-199. Murcia, España. 2012
- GARCÍA SANDOVAL, Juan. *Inclusión social en los museos españoles para personas con Alzheimer*. Libro de ponencias y comunicaciones del II Seminario Internacional de Arte Inclusivo SIAI. SIAI y Universidad de Almería. pp. 65-84. España. 2013
- HEIN, George E. *La responsabilidad social de los museos*. Escrito presentado para la Conferencia Internacional de Educación en Museos 'La aportación educativa de los museos a la Sociedad'. Museo de Arte de Ponce. pp. 30-42. San Juan, Puerto Rico. 2009
- MACEIRA OCHOA, Luz. *Los museos: espacios para la educación de personas jóvenes y adultas*. En: *Revista 'Decisio', saberes para la acción en educación de adultos*. no. 20 pp. 3-13. México. Mayo-agosto. 2008
- MARTORELL POVEDA, María Antonia. *Cuerpo e identidad en la experiencia de Alzheimer. Intentos por recuperar la condición de persona*. En: *Index Enferm*. vol.17 no.1 Granada. Enero - marzo 2008
- MENESES, Ulpiano Toledo Bezerra. *A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento)* Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material. vol.1 No.1 São Paulo 1993.
- MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. División Educativa y Cultural. Guión museológico de *Expediciones por la memoria* adaptado a población con Alzheimer. Bogotá, Colombia. 2016

- NIETO CARRERO, Marga. *Ante la enfermedad del Alzheimer. Pistas para cuidadores y familiares*. Editorial Desclée de Brouwer S.A. España, 2002.
- PASTOR HOMS, María Inmaculada. *La educación en el museo: un enfoque intercultural*. En: 'Pedagogía social', revista interuniversitaria. Departamento de Ciencias de la Educación. Universitat de les Illes Balears. no. 3 pp. 115-124. España. 1999
- PASTORIZA SERRADILLA, Carolina. *Alzheimer e identidad: algunas claves de trabajo con personas que afrontan la enfermedad*. En: Antropología e Identidad. Reflexiones interdisciplinarias sobre los procesos de construcción identitaria en el siglo XXI. Fundación para la Investigación y Formación en Interculturalidad y Educación para el Desarrollo (FIFIED). pp. 77-95. Valladolid, España. 2015
- REY PÉREZ, Antoni. LLEÓ BISA, Alberto. *Tratamientos de los síntomas cognitivos y conductuales de la EA*. En: Enfermedad de Alzheimer. Neurología caso a caso. Editorial médica Panamericana. pp. 101-114. España. 2010
- ROMAGNOLI GIL, María del Sol. *Arteterapia, identidad y expresión en personas con enfermedad de Alzheimer*. Trabajo final de Máster. Departamento de Psicología. Facultad de Educación y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid, España. 2013
- ROMÁN MARTÍNEZ, Raquel. *Relaciones intergeneracionales y Educación Artística para la inclusión social de personas con Alzheimer en fase leve y moderada*. Trabajo final de Máster. Departamento de Psicología. Facultad de Educación y Trabajo Social de la Universidad de Valladolid, España. 2013
- VASCONCELLOS, Camilo de Mello. *Patrimonio memoria y educación: una visión museológica*. En: 'Memoria y Sociedad', revista de divulgación científica del Departamento de Historia de la Facultad de Ciencias Sociales, Pontificia Universidad Javeriana. vol. 17 no. 35 pp. 94-105. Bogotá, Colombia. Julio-diciembre 2013.
- THE MUSEUM OF MODERN ART. MeetMe: The MoMa Alzheimer's Project. *Guía para Museos*. En: Práctica. Recuperado de: <https://goo.gl/eaJXH8>

2. Estancia:

**Museo Nacional de Arte
Ciudad de México**

Acompañamiento institucional MUNAL

Fabiola Hernández

Área de Vinculación y Seguimiento de Calidad de Servicios

Estancia realizada durante el mes de junio de 2017

Introducción

El componente de la Estancia dentro del Trabajo de Grado de la Maestría en Museología y Gestión del Patrimonio de la Universidad Nacional de Colombia tiene como objetivo una aproximación inicial a la comprensión de la estructura organizacional de una institución museal y a las actividades que se desarrollan en cada uno de sus departamentos. El presente informe es una memoria de la estancia realizada en el Museo Nacional de Arte de México, en el cual se reconstruye el proyecto museológico de la institución y su sistema configurativo para comprender su funcionamiento y cultura museológica. La metodología utilizada para el levantamiento, recopilación y análisis de información se basó en la realización de entrevistas a funcionarios, consulta de documentación bibliográfica y de archivo, asistencia a reuniones de trabajo, análisis de los espacios expositivos y áreas administrativas, participación como observador durante el desarrollo y montaje de una exposición temporal e investigación en los recursos, repositorios y fuentes web del museo. Bajo una postura crítica-propositiva se estudia a la institución como un organismo potente para el estudio y la comprensión del arte y la historia mexicana en su deber social y educativo dentro de la comunidad.

Frente a la gran oferta cultural que tiene Ciudad de México en el ámbito museal, el Museo Nacional de Arte se ha logrado posicionar como un museo a la vanguardia; que pone en constante diálogo las obras de su vasto y diverso acervo con exposiciones y reconstrucciones temáticas innovadoras y que se preocupa por establecer relaciones y conexiones con los públicos que visitan sus salas, bajo las premisas de inclusión, participación, pedagogía y mediación.

La información contenida en este documento busca dar pie a una reflexión sobre la manera en la que están estructuradas las instituciones museales con el objetivo de hacer una revisión de las propuestas de cultura organizacional en la museología contemporánea. Es fundamental que los museólogos nos demos por

tarea estudiar a profundidad este tipo de experiencias para aprender sobre la constitución de los museos, valorar el potencial de algunos proyectos que se han llevado a cabo en el quehacer museístico y de la misma forma contribuir a recuperar una memoria museológica de los procesos que avocan a esta profesión. Este trabajo espera poder contribuir a dicha recuperación.

2.1 Ficha técnica

- **Nombre de la Institución:** Museo Nacional de Arte - MUNAL
- **Dirección:** Calle Tacuba 8, Cuauhtemoc. Ciudad de México, México.
- **Teléfono:** (+52 01) 55 8647 5430
- **Página web:** www.munal.mx
- **Fecha de fundación:** 1982
- **Nombre del director:** Sara Gabriela Baz Sánchez
- **Horario del museo:** Martes a domingo de las 10:00 hasta las 17:30 H. Cerrado los lunes, 25 de diciembre y 01 de enero.
- **Tipo de Institución:** Museo / Público.
- **Entidad a la que pertenece el museo:** Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura –INBAL, adscrito a la Secretaría de Cultura del Gobierno Federal de México (antes Conaculta).
- **Área de exhibición:** 6.669 m² distribuidos en: 34 salas de exhibición permanente, salas de exhibición temporal, salas de exposición de la obra de José María Velasco, una Gliptoteca y el Museo de sitio de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes. Sumado a esto y teniendo en cuenta al

edificio como una parte del acervo propio del museo, se cuentan como exhibición los vestíbulos, los pasillos y las circulaciones integradas entre las salas y el salón de recepciones. El área de exhibición se distribuye en 3 pisos: planta baja, primer y segundo nivel.

- **Público objetivo:** jóvenes entre los 13 y 25 años de edad
- **Numero de visitantes al año:** 350.000 aproximadamente
- **Valor entrada:** \$60,00 MXN: admisión general para nacionales y extranjeros. Entrada gratuita para menores de 13 años, personas con discapacidad, miembros de INAPAM, maestros y estudiantes nacionales o residentes con credencial vigente. Entrada con 50% de descuento a miembros del ICOM. Entrada libre todos los domingos.

2.2 Antecedentes históricos

- El Palacio de las Comunicaciones

El edificio que actualmente alberga el acervo de la colección del Museo Nacional de Arte no fue concebido en un principio para tales fines. A comienzos del siglo XX, durante los últimos años del gobierno del general Porfirio Díaz (1876-1910), se emprendió una reurbanización de la Ciudad de México con el fin de romper con la apariencia virreinal y dar paso a una imagen de una nueva capital. Bajo esta premisa, la arquitectura se convirtió para el porfiriato en un símbolo de progreso y modernidad con la construcción de edificios gubernamentales que dieran testimonio de los avances de la administración, dejando atrás el pasado colonial para dar surgimiento a una escenografía de metrópoli representada en edificaciones renovadas que albergarían nuevas instituciones. Así es el caso del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas; creado en 1891, se encargaría de las tareas relacionadas a la comunicación nacional como el servicio postal, correos y telégrafos entendida a través de la construcción de vías férreas,

carreteras, puentes y obras portuarias que conectaran al centro con el resto del país. Así mismo tendría a cargo la responsabilidad de las obras y la construcción de nuevos edificios que requiriera la sociedad.



Figura 1: Fotografía de Francisco Lavillette. Palacio de Comunicaciones en 1920. Inv. 122468, Sinafo, Conaculta-INAH.

El 11 de junio de 1902 se firmó el contrato en donde el arquitecto italiano Silvio Contri quedaría como encargado de dar pie al edificio que albergaría a dicho Ministerio y es hasta 1904 que se inicia su construcción. Combinado estilos del renacimiento italiano con el clasicismo francés (a lo que se le conoce como eclecticismo, el sello de la arquitectura porfiriana) e inspirado por el Palazzo Strozzi de la ciudad de Florencia, Contri debía construir un palacio que sirviera inicialmente para oficinas. En su construcción y decoración tuvieron que intervenir un gran número de especialistas y compañías tanto nacionales como internacionales para poder cumplir con todos los requerimientos que el edificio demandaba. Se concibió su construcción como parte del entorno urbano de lo que hoy es el centro histórico de la Ciudad de México sobre la avenida de los Hombres Ilustres (hoy calle Tacuba) estableciendo de principio crear una plaza frontal que diera aire al edificio y que no compitiera con la imponente fachada del Palacio de Minería que se sitúa enfrente, permitiendo así también, la circulación de los

funcionarios y usuarios del Ministerio. Actualmente, el ingreso al museo es por esta plaza en donde se encuentra erguida la escultura Ecuestre de Carlos IV, conocida como “El Caballito” de Manuel Tolsá, de donde deriva el nombre de la plaza, Plaza Tolsá.



Figura 2: Bernardo Rosado, Juan. 1982. Fachada en la calle de San Andrés. Recuperado del primer folleto del Museo.

El edificio se inauguró en 1911 durante la presidencia de Francisco Madero y funcionó como sede de las dependencias del Ministerio de Comunicaciones y Obras Públicas hasta 1954, año en el que el Ministerio es trasladado a nuevas oficinas en la colonia Narvarte, pues el Palacio de las Comunicaciones resultaba insuficiente y poco funcional. Desde este año el edificio quedó en manos de la Gobernación como parte de los edificios de la administración pública pero prácticamente en abandono hasta 1973, año en el que se destina para ser sede del Archivo General de la Nación hasta 1981 cuando en la administración del Presidente José López Portillo (1976-1982) se traslada el Archivo al palacio Lecumberri, una prisión activa durante el periodo del porfiriato y en donde se ha mantenido desde entonces. En este mismo año el edificio pasa a hacer parte a la Secretaría de Educación Pública por decreto presidencial⁴⁸, para instaurar un Museo Nacional de Pintura, más tarde denominado Museo Nacional de Arte.

⁴⁸ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. 14 de julio de 1982. Artículos 1º y 2º del Acuerdo por el que se organiza el Museo Nacional de Arte, dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura. Consultado el 8 de junio de 2017 en: www.dof.gob.mx/index.php?year=1981&month=7&day=14

- Museo Nacional de Artes Plásticas

El Museo Nacional de Artes Plásticas, inaugurado en 1947 en el Palacio de Bellas Artes, tuvo la premisa antecesora y común con el Museo Nacional de Arte de congregar en un solo espacio el arte nacional bajo una 'institucionalidad nacionalista posrevolucionaria', una condición usual en la que se concebiría la práctica museística en México de aquel periodo. El objetivo del Museo se basaba en concentrar una panorámica del arte mexicano por medio de una colección que se conformó a partir de las obras resguardadas en colecciones institucionales, adquisiciones, donaciones y préstamos (como fue el caso de las esculturas prehispánicas en comodato con el Museo Nacional de Antropología), exhibiendo bajo un orden cronológico y lineal obra del periodo prehispánico, virreinal y destacando particularmente la obra de José María Velasco, David Alfaro Siqueiros y Diego Rivera siendo consecuentes con la misión nacionalista. En años posteriores se adquiriría un gran lote de obras de artistas 'vivos' –que consolidaría más tarde la colección de siglo XX del MUNAL– construyendo así una imagen de un país desarrollado en la etapa posrevolucionaria y consolidando una idea de *mexicanidad*. El Museo Nacional de Artes Plásticas fue un antecedente precursor al Museo de Arte Moderno, que inaugurado en 1964 como parte del programa de institucionalización de la cultura que caracterizó al gobierno en curso⁴⁹, se centró en la llamada 'Escuela Mexicana de Pintura', es decir el arte modernista hecho en México principalmente desde 1900 en adelante. La manera de percibir el arte y la cultura expresada en el Museo Nacional de Artes Plásticas sería replicada también años más tarde en la creación del MUNAL.

- Museo Nacional de Arte – MUNAL

El Museo Nacional de Arte⁵⁰ surge como una necesidad cultural demandada por comunidades de intelectuales y en un afán del presidente José López Portillo por visibilizar y difundir el arte y la cultura mexicana a través una 'galería nacional' que

⁴⁹ MUSEO DE ARTE MODERNO. *Historia*. Consultado el 8 de junio de 2017 en: www.museoartemoderno.com/museo

⁵⁰ Denominado en sus inicios como Museo Nacional de Pintura

exhibiera al público una panorámica representativa del arte del país que abarcara desde la época prehispánica⁵¹ hasta la primera mitad del siglo XX. El Museo nace entonces bajo la premisa de “reunir, conservar y difundir obras artísticas de autores nacionales o extranjeros⁵²” con el objetivo de exhibirlas, fomentar la asistencia del público (particularmente de los escolares) y promover el interés y el gusto por las artes en general según dicta el decreto del Diario Oficial de la Federación del 18 de junio de 1982 y es inaugurado oficialmente el 23 de julio del mismo año, ocupando parcialmente tres niveles del Palacio de las Comunicaciones, edificio que compartía con la Dirección de Telégrafos.

La colección del MUNAL requirió de una selección cuidadosa de piezas de los fondos artísticos nacionales pues se formaría como un *acervo constitutivo*, es decir, un acervo que provendría “de las obras asignadas al Museo desde su fundación y que pertenecían al patrimonio en custodia del Instituto Nacional de Bellas Artes” (Oles y Cruz, 2014. pp. 30):

En octubre de 1982 el Museo Nacional de Arte abrió sus puertas con un acervo de 1.124 obras procedentes de los museos del Palacio de Bellas Artes (1), Academia de San Carlos (163), Pinacoteca Virreinal de San Diego (34), Museo de Arte Moderno (109), Carrillo Gil (13), Dirección de Promoción Nacional (54), Oficina de Registro de Obras (449), Casa Leona Vicario (6) y la Escuela de Diseño y Artesanías (295), dependencias todas ellas del Instituto Nacional de Bellas Artes. (Ruíz, 1999)

El discurso museológico con el que inicia el Museo se basa, en palabras de su primer director Jorge Alberto Manrique, en: “(...) mostrar un resumen rico, substancioso y coherente del arte mexicano. Ciertamente no es igualmente rico en todos los periodos y los aspectos del arte mexicano (...) pero no hay época o

⁵¹ Desde el proyecto MUNAL 2000, el Museo Nacional de Arte no consideraría como parte de la misión de su acervo, ni como colección permanente el Arte prehispánico en México.

⁵² DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN. 18 de junio de 1982. *Acuerdo por el que se organiza el Museo Nacional de Arte, dependiente del Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura*. Consultado el 8 de junio de 2017. www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=4741969&fecha=18/06/1982

estilo que no esté de alguna manera representado” (Manrique, 1982). El Museo pretendía brindar al público una visión que abarcara completamente el proceso de creación artística en México en diálogo con una doble función institucional de ser un museo vivo y un museo didáctico que también educara al visitante. “Se pretende pues, tener un visitante-partícipe, no un visitante pasivo ni uno neutro (...) Se trata de darle los elementos para que aproveche su iniciativa y resulte más beneficiado de su contemplación de las obras” (Manrique, 1982). Bajo esta idea, el guión curatorial con el que se dividirían los ejes y las temáticas de las salas correspondía a un discurso histórico-artístico que pretendía sugerir una lectura secuencial y cronológica de la historia del arte mexicano sin que esto se convirtiese en una imposición u obligación para el visitante que de igual forma podría trazar como quisiese su propio recorrido o visita, “Si el museo pretende – como es el caso– abrirse a un público muy amplio, debe procurar darle las mayores facilidades para entrar en contacto con las obras expuestas y para ejercer su libertad de juicio” (Manrique, 1982). Según esta narrativa, las salas quedarían distribuidas de la siguiente forma (*ver anexo A*):

Segundo piso:

1. Historia del Palacio de Comunicaciones
2. Arte prehispánico (piezas arqueológicas)
3. Arte prehispánico (piezas arqueológicas)
4. Arte novohispano (Siglo XVI a XVIII)
5. Arte novohispano (Siglo XVI a XVIII)
6. Arte novohispano (Siglo XVI a XVIII)
7. La Academia (fundación de la Academia de San Carlos de la Nueva España –1781 a 1783– y su desarrollo en el siglo XIX)
8. Artistas viajeros (artistas europeos que hicieron obra en México)
9. Estampa - Siglo XIX
10. Pintura religiosa - Siglo XIX
11. Pintura de historia
12. Grabado – Siglo XIX

13. Costumbrismo / Retrato / Arte no académico

14. Escultura – Siglo XIX

15. Grabado – Siglo XX

Primer piso

16. Velasco y sus contemporáneos (segunda mitad del siglo XIX)

17. Pintura sentimental y literaria

18. Simbolismo (últimos años del siglo XIX)

19. Escuela al Aire Libre (décadas de 1910 a 1930)

20. Escuela mexicana (pintores mexicanos del siglo XX)

21. Arte Popular (desde 1920)

22. Exposiciones temporales

Inmediatamente después de su inauguración, el Museo empezó a enfrentar problemas de funcionalidad y seguridad debido a la división de los espacios que compartía con la Dirección de Telégrafos. Por mencionar algunos: en el tercer piso, donde estaban ubicados los talleres de museografía, carpintería y electricidad, se encontraba también un restaurante, una peluquería, un local de Alcohólicos Anónimos y una guardería, lo que hacía entre otras cosas, que no se tuviese el control necesario para el ingreso de personal ajeno al Museo. Otro problema era que los espacios destinados para el MUNAL estaban siendo insuficientes para albergar una bodega de arte, tener salas temporales adecuadas y ofrecer servicios generales al público como guardarropa, taquilla, biblioteca, cafetería, etc.⁵³, y las condiciones de ambientación tampoco eran óptimas para la exhibición de muchas obras de diferentes técnicas y épocas.

En 1990 el Museo logró que le fuesen cedidos alrededor de 2000 m² del tercer nivel y a que fueran desalojadas las otras entidades ya mencionadas que operaban en el inmueble. Para 1994 las autoridades que controlaban la Dirección de Telégrafos optaron por destinar la totalidad del edificio para el Museo a

⁵³ FONG, Gabriela y LEÓN DE LA BARRA, Carmen. *Desarrollo del plan maestro MUNAL 2000*. En: Memoria MUNAL 2000. 2000, pp. 34

excepción un espacio que funcionaría para la Administración Central de Telégrafos, de esta forma el Palacio de las Comunicaciones quedaría destinado íntegramente para el Museo Nacional de Arte. A finales de 1997 la empresa de Telecomunicaciones de México donó seis millones de pesos MXN para la creación del Museo del Telégrafo que se ubicaría en la planta baja del edificio y que reside allí hasta hoy en día. Durante los años siguientes el acervo del MUNAL iría en crecimiento gracias a un aumento constante de adquisiciones por medio de adjudicaciones como el del acervo del fondo de la Pinacoteca Virreinal de San Diego en el 2000 y donaciones por parte de particulares como María Asúnsolo y José Chávez Morado o de instituciones como el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes y el propio Patronato del Museo.

De 1986 a 1989 y bajo la dirección de Griselda Álvarez Ponce de León, el guión curatorial fue reconstruido a partir de un discurso centrado en la historicidad y en el hecho del que daba testimonio la obra misma más que en la temporalidad, delimitando la colección en tres grandes momentos:

- I. Siglos XVII y XVIII, entre los que se desplegaban ejes como: temas extraídos de las épocas gloriosas de la historia eclesiástica (hechos apostólicos, vida de los mártires, santos fundadores de ordenes religiosas, etc.), el espacio público, el retrato, el tránsito a la pintura barroca, el barroco novohispano, la vida cotidiana de la época, entre otros.
- II. Siglo XIX, dividido en 4 ejes según los ciclos estilísticos principales: academicismo neoclásico, ciclo romántico, realismo y modernismo.
- III. Siglo XX, enfocado en el arte nacionalista que exponía temáticas como: el manejo del paisaje nacional, el impacto de las vanguardias artísticas europeas, la modernidad artística y social, la urbe y las clases populares, el impulso de la producción de la pintura mural, la educación artística, las escuelas de pintura, entre otros.

La organización en salas de este nuevo guión se llevo a cabo entre 1990 y 1993 bajo la dirección de Graciela de la Torre (directora de 1989 a 2004), instalando 26 salas de exhibición permanente, abriendo nuevas salas temporales y adjudicando al acervo de la colección más de 700 nuevas obras donadas en su mayoría por coleccionistas particulares.

- MUNAL 2000

Debido al constante crecimiento de la colección y ya con la totalidad de los espacios del edificio destinados exclusivamente para funciones del Museo, en 1997 se dio inicio al *Plan Maestro MUNAL 2000*, probablemente el proyecto más ambicioso que ha tenido el Museo desde su inauguración, en donde intervinieron el Patronato del MUNAL, Conaculta y el Instituto Nacional de Bellas Artes - INBA.

El proyecto estuvo consolidado por 6 proyectos ejecutivos⁵⁴:

I. Proyecto Arquitectónico: Su objetivo central fue la distribución funcional y la adaptación de los espacios del inmueble para fines museísticos y administrativos con la intención de que tuviera las condiciones físicas óptimas y acordes con la misión e institucionalidad del Museo. El proyecto estuvo al mando del arquitecto Alfonso Govea quién se encargo de la planimetría arquitectónica, de dirigir minuciosos estudios del diseño estructural, de hacer un restaura que complementara al de 1982 cuando se instaló por primera vez el Museo, de demoler las construcciones que se habían añadido al edificio en años anteriores y que generaban un peso excesivo para el inmueble y finalmente de delimitar la zonificación de los espacios.

II. Proyecto de Ingenierías: Este proyecto tuvo como objetivo la intervención y modificación de la estructura del inmueble. Se cambió gran parte del piso y la

⁵⁴ FONG, Gabriela y LEÓN DE LA BARRA, Carmen. *Desarrollo del plan maestro MUNAL 2000*. En: Memoria MUNAL 2000. 2000, pp. 36

totalidad de la pintura de los muros; se dotó con nuevos sistemas eléctricos de mejor tecnología y se cambiaron las luminarias; se instalaron nuevos sistemas hidráulicos sanitarios; se incluyeron sistemas de aire acondicionado para que la bodega y las salas de exhibición contaran con las condiciones ambientales óptimas para la conservación de las obras, mediante sistemas de control especial para la temperatura y la humedad; se instaló un sistema contra incendios y otro que permitiría el monitoreo de las alarmas, el seguimiento de fallas, el control de acceso y un circuito cerrado de televisión; se modernizó el elevador original y se instaló uno nuevo y por último se construyó por la parte trasera del edificio un montacargas con capacidad para 2000 kilogramos que es transversal a todas las plantas y culmina en el tercer nivel donde se encuentra la Bodega de obra.

III. Proyecto Museológico y de Interpretación: El proyecto museológico partió de una revisión y una reconceptualización de los guiones anteriores del Museo para concebir un discurso curatorial que funcionara “como un vehículo de comunicación, capaz de reforzar y ampliar tanto los conocimientos como el goce estético del visitante y (...) promover el desarrollo de nuevas audiencias y la formación de verdaderos usuarios en los espacios museales mediante estrategias contemporáneas de interpretación”⁵⁵. La construcción del nuevo guión estuvo a cargo de especialistas e investigadores que, basándose en el concepto de *museo nacional* le dieron un enfoque histórico-artístico, es decir que el recorrido estaría orientado por los grandes periodos de la historia mexicana representados a través del arte. A través de 32 salas de recorrido permanente se mostrarían los “procesos históricos determinantes para la producción artística en México” que procuraran “entretejerse cronológica y estéticamente para favorecer conjuntos que evidencien rompimientos y continuidades en las formas de concebir y entender el arte”⁵⁶.

⁵⁵ Ib. pp. 60

⁵⁶ BARRAGÓN APARICIO, Claudia y SÁMARO ROO, Rafael. *Proyecto museológico MUNAL 2000*. En: Memoria MUNAL 2000. 2000.

De la sala 1 a la 14, el **recorrido virreinal: *Asimilación de occidente, la pintura en la Nueva España (1550-1821)***. Estaban exhibidas aproximadamente 200 obras de los artistas novohispanos más importantes como Cristóbal de Villalpando y Luis Juárez en donde se incluyeron piezas de la Pinacoteca Virreinal de San Diego, luego de su traslado al MUNAL. En estas salas se incorporaron algunos subtemas como relatos bíblicos, las devociones locales, la adopción de modelos europeos, entre otros.

De la sala 15 a la 26, el **recorrido del siglo XIX: *Construcción de una Nación (1810-1910)***. Constituyendo la mayor parte de la colección, el curador a cargo Fausto Ramírez (quién se había encargado de la reorganización de 1986) delimitó dos núcleos conceptuales: la interacción del universo académico y la imaginería comercial, esta última registrada a través de la vida cotidiana y las escenas costumbristas.

De la sala 27 a la 31A, el **recorrido del siglo XX: *Estrategias plásticas para un México Moderno (1810-1910)***. El discurso de este eje estuvo orientado a las diferentes vertientes vanguardistas producidas después de la Revolución y a los problemas y a la complejidad del arte mexicano de la primera mitad del siglo XX. *Una academia moderna, La vanguardia nacionalizada y Retóricas posrevolucionarias* fueron algunos de sus módulos temáticos. Dentro de los recorridos del siglo XIX y siglo XX se dispusieron cuatro salas dedicadas a la gráfica y a la fotografía: dos Gabinetes de estampa y dos Gabinetes de fotografía, asimismo se destinó un espacio dedicado a la promotora del arte María Asúnsolo, ideado para exhibir parte de su donación compuesta por 40 obras.

Con el objetivo de enriquecer las lecturas de las obras de la colección y brindar un acercamiento más sensible a las piezas que complementara el guion histórico-artístico de la exposición permanente, dentro del proyecto museológico se destinaron salas especiales como un “Recorrido Alternativo” que

abordaron el fenómeno artístico desde otras perspectivas: *Salas monotemáticas* que ponían en dialogo obras por sus cualidades estéticas, temáticas o técnicas; *Salas Hipertextuales* que invitaban a un análisis mas profundo de la obra pero a su vez accesible y cotidiano en relación con otras materias del quehacer humano y las *Salas de Colecciones Especiales* que tenían como finalidad presentar exposiciones de colecciones privadas en préstamo.

Este nuevo proyecto museológico también contó con un *Proyecto de Interpretación* que consistió en abrir espacios que hicieran parte del recorrido del visitante encaminados a la labor educativa y pedagógica, usando recursos interactivos, material documental y gráfico que fuera complementario a la exposición. Se trabajo en conjunto con el Departamento Educativo definiendo los *espacios de interpretación* en los siguientes módulos: 1. Sala de introducción ¿Qué es un museo? 2. El lenguaje del arte 3. La producción artística 4. La historia del arte y 5. La critica del arte. “Concebir estos espacios dentro del guión alterno permite brindar al visitante una nueva posibilidad de acercarse, leer, disfrutar, conocer y reflexionar acerca de las colecciones del Museo, es decir, mirar el arte con nuevos ojos”⁵⁷.

IV. *Proyecto Museográfico*: Dirigido por el arquitecto Jorge Agostoni, el proyecto buscaba generar espacios y recorridos que fueran ideales para la exhibición y la circulación, privilegiando las zonas amplias con el fin de destacar cada una de las obras expuestas. En las labores de adaptación de los espacios se procuró siempre utilizar y respetar las características originales del inmueble debido a su valor estético e histórico y hacerlas funcionales para un espacio museístico. “El edificio impuso sus leyes: sus espacios, su geometría, sus alturas, sus módulos estructurales, sus muros que revelan o esconden las traves y columnas, los ventanales, las puertas, las decoraciones, es decir, las

⁵⁷ DE LA CRUZ, Angelina y LARIOS, Marcia. *Proyecto de Interpretación*. En: Memoria MUNAL 2000. 2000, pp. 105

leyes de su existencia determinaron el territorio de la nueva museografía⁵⁸, describe Agostoni. Para esta nueva museografía se utilizaron muros modulares y se incluyó luz natural de los ventanales del edificio para iluminar las salas (tratados con películas de filtros U.V) combinando iluminación artificial discreta y sobria. Para el mobiliario museográfico se diseñaron varios tipos de vitrinas para obra gráfica y esculturas de pequeño formato; bases, nichos y pedestales para escultura en relieve; caballetes y soportes para pinturas y gabinetes.

V. *Proyecto de Diseño*: El proyecto, liderado por Francisco Teuscher, se encargaría del diseño gráfico e industrial. En lo concerniente a la gráfica, se comenzó por el rediseño de la imagen institucional del Museo (partiendo del logotipo) para darle una identidad propia que resultara efectiva en las estrategias de comunicación. Se seleccionaron dos ejes de información que se debían diseñar: 1. la comunicación referente a las obras dentro y fuera de las salas (cedulario y fichas técnicas) y 2. la señalización que guiaría el recorrido y ubicación dentro del Museo (directorio general, mapas y directorios de piso), para ello se escogió una familia tipográfica y una paleta de color que generara continuidad entre el recorrido de los visitantes, así mismo se optó por un manual de imagen donde se daban los lineamientos de uso de varios recursos gráficos y de diagramación. El proyecto de diseño industrial o ambiental se encargó del diseño del mobiliario; módulos de información, bancas, taquillas, soportes para señalización, módulos interactivos y tienda, usando materiales como vidrio, madera y cantera con diseños orgánicos, fluidos y simétricos que no interrumpieran con el espacio y que se ajustaran a la ornamentación y al estilo del Palacio de Comunicaciones.

VI. *Proyecto Financiero*: El proyecto financiero fue gestionado por el Patronato del Museo Nacional de Arte y su costo total fue de 141 millones de pesos

⁵⁸ AGOSTONI, Jorge. *Proyecto museográfico y de adecuación arquitectónica de los espacios de exposición*. En: Memoria MUNAL 2000. 2000, pp. 74

MXN, de los que 53% fue aportado por el Gobierno Federal por medio de Conaculta-INBA, 42% por la iniciativa privada a través del Patronato, 5% por Telecomunicaciones de México⁵⁹ y otra parte por el Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Inmueble.

Para dar marcha a *MUNAL 2000* el museo estuvo cerrado desde 1999 hasta principios del 2001, periodo en el cual las obras maestras de la colección fueron exhibidas en las galerías del Palacio Nacional. “*MUNAL 2000* fue visto como un proyecto capaz de atender toda la variedad de intereses de los públicos de manera diferenciada a través de la diversidad de los proyectos expositivos” (Rosado, 2014. pp. 106), capaz de generar experiencias distintas en cada uno de los visitantes. *MUNAL 2000* tuvo auge hasta el 2004 con la salida de Graciela de la Torre de la dirección.

En el 2006 el Museo contaba con un acervo de 3.359 piezas entre pintura, escultura, grabado, dibujo y fotografía (Arnal, 2006. pp. 25) y para el 2010 se había incrementado a 3.841 piezas pues en ese mismo año, para la conmemoración del centenario de la Revolución Mexicana y el Bicentenario de la Independencia, el INBA destinó cien millones de pesos MXN para adquisición de obra, lo que hizo que el MUNAL recibiera una considerable cantidad de piezas nuevas, con temáticas y de épocas distintas que entrarían a reforzar la misión de la colección, entre las que se destacan cuatro escenas de Castas del periodo virreinal, una *Alegoría de la Patria* de Felipe Santiago Gutiérrez, *La Hacienda de la Castañeda* de Diego Rivera y otras pinturas de Saturnino Herrán y una de Frida Kahlo, además de algunas litografías y fotografías del siglo XIX.

Directores del museo (1982 a 2017):

31/03/1982 a 30/03/1983: Jorge Alberto Manrique Castañeda

01/04/1983 a 30/01/1986: Jorge Hernández Campos

⁵⁹ FONG, Gabriela y LEÓN DE LA BARRA, Carmen. *Desarrollo del plan maestro MUNAL 2000*. En: Memoria MUNAL 2000. 2000, pp. 38

01/02/1986 a 15/01/1989: Griselda Álvarez Ponce de León
16/01/1989 a 28/02/2004: Graciela de la Torre
29/02/2004 a 15/02/2007: Roxana Velázquez Martín del Campo
16/02/2007 a 15/06/2013: Miguel Fernández Félix
16/07/2013 a 15/08/2016: Agustín Arteaga Domínguez
16/08/2016 - : Sara Gabriela Baz Sánchez

2.3 Discurso museológico

El Museo Nacional de Arte está catalogado como una de las instituciones culturales más importantes de México por la dimensión de su colección, que incluye pintura, escultura, grabado, fotografía y mobiliario, por la infraestructura e historia del palacio que alberga el acervo y por los servicios que ofrece al público.

2.3.1 Misión

El Museo Nacional de Arte tiene la función de conservar, exhibir, investigar y difundir –de manera accesible y novedosa– obras de arte producidas en México entre la segunda mitad del siglo XVI y la primera mitad del siglo XX, con lo cual ofrece una visión global y sintetizada por cinco siglos de historia del arte mexicano para el goce y educación del público.⁶⁰

2.3.2 Visión

El Museo Nacional de Arte será un referente nacional e internacional en la producción de conocimiento e investigación de las prácticas artísticas y los patrimonios mexicanos que contribuye con el desarrollo y transformación de sus comunidades.

⁶⁰ MUSEO NACIONAL DE ARTE. *El Museo*. En: Visita. Consultado el 30 de septiembre de 2017 en: www.munal.mx/visita

2.3.3 Objetivos

- Hacer accesible la colección, proyectos educativos y de exhibición a todos los públicos, para su uso y participación en la generación de conocimiento, reflexión e inspiración.
- Promover a nivel nacional e internacional las colecciones y exposiciones del Museo con discursos innovadores y potencialmente productivos como fuentes de investigación.
- Aportar al público experiencias novedosas para la comprensión y goce del arte.
- Desarrollar apertura académica mediante coloquios, congresos y programas de divulgación.
- Dar continuidad a la calidad y a la diversidad en los proyectos expositivos y publicaciones.

2.4 Colecciones

En 1982, a través de una selección cuidadosa de piezas artísticas de diferentes fondos nacionales y museos en custodia del Instituto Nacional de Bellas Artes, el Museo Nacional de Arte inauguró con 1.124 obras, y hoy, a 35 años de su apertura, resguarda un acervo en expansión de más de 6.000 piezas. Este acervo, que es mayoritariamente pictórico también incluye escultura, grabado, dibujo, fotografía, artes decorativas, arte popular, mobiliario y numismática, reuniendo en una misma colección la producción de artistas de diferentes vertientes, escuelas, estilos y géneros que cohesionan en un solo recinto para brindar un panorama integral del patrimonio artístico mexicano y su cultura visual que va desde 1550 hasta 1954. El acervo ha aumentado con el tiempo gracias a un programa de incremento más o menos constante de adquisiciones, adjudicaciones y comodatos

a largo plazo, además de donaciones de particulares como la de María Asúnsolo y la familia Maples Arce Vermeersch y de instituciones como la Fundación Zúñiga Laborde, la Fundación Arango, el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes y el Patronato del MUNAL.

De entre los 9 artistas que por decreto se reconocen como Monumento Artístico de México o como Artistas Patrimoniales, el Museo resguarda obra de 8 de ellos: Diego Rivera, José Clemente Orozco, David Alfaro Siqueiros, Frida Kahlo, María Izquierdo, Gerardo Murillo (Dr. Alt), José María Velasco y Saturnino Herrán. Las salas permanentes del Museo ofrecen a los visitantes un recorrido por cinco siglos de historia agrupados en tres grandes momentos: Virreinal o Novohispano, Siglo XIX y Siglo XX.

- Virreinal o Novohispano

La colección de más de 500 obras que corresponden a los siglos XVI, XVII y XVIII se formó principalmente en dos etapas: la primera data de 1982 con la fundación del Museo y la segunda a partir del 2000 cuando la colección de la Pinacoteca Virreinal de San Diego, que se vio obligada a cerrar por problemas de humedad⁶¹, pasó a formar parte del acervo del MUNAL. La Pinacoteca, fundada en 1964 como parte del conjunto de museos impulsados en el gobierno de Adolfo López Mateos (1958-1964)⁶², fue un espacio dedicado a la salvaguardia de las obras de arte virreinal y decimonónico producidas en la Nueva España desde el siglo XVI hasta el siglo XIX, obras en su mayoría provenientes de la Academia de San Carlos, una institución que desde su fundación en 1783 tenía como propósito ser un centro dedicado a la enseñanza del arte de la pintura y la escultura. La Academia de San Carlos, considerada como el principal receptáculo de la producción artística (Oles y Cruz, 2014. Pp.21) en México, salvaguardó obra procedente de diferentes

⁶¹ RAVELO, Renato (21 de diciembre de 1999) *Problemas de humedad urgen el traslado de la Pinacoteca al MUNAL*. En: Periódico 'La Jornada'. Consultado el 4 de julio de 2017 en: www.jornada.unam.mx/1999/12/21/cul1.html

⁶² PROCESO (22 de febrero de 2009) *El caso de la Pinacoteca Virreinal*. En: Revista 'Proceso'. Consultado el 2 de julio de 2017 en: www.proceso.com.mx/86103/el-caso-de-la-pinacoteca-virreinal

claustros y conventos clausurados en la guerra de Independencia y con las Leyes de Reforma emitidas por Benito Juárez en 1859. Otras obras proceden de la Real y Pontificia Universidad de México y del Palacio Nacional.

Estas piezas (en su mayoría pictóricas y escultóricas) producidas por artistas como Andrés de Concha, Miguel Cabrera, Cristóbal de Villalpando, José Juárez, Manuel Tolsá, Jerónimo Antonio Gil, Sebastián López de Arteaga y Luis Juárez, complementarían el hueco curatorial de la colección que venía siendo ineficiente para mostrar la riqueza y evolución plástica de tres siglos de época virreinal y dan un horizonte de los diferentes usos de las imágenes y de los motivos e intenciones que habían detrás de ellas.

- Siglo XIX

La creación del Museo Nacional de Arte (1982) fue tardía respecto a la mayoría de los otros museos nacionales; Museo Nacional de Artes Plásticas (1934), Museo Nacional de Historia 'Castillo de Chapultepec' (1944), Museo Nacional de Antropología (1964), Museo de Arte Moderno (1964), Pinacoteca Virreinal de San Diego (1964), Museo Nacional de San Carlos (1968), Museo de Arte Carrillo Gil (1974), debido a esto y a que ningún otro recinto se avocaba en historiografía de la obra artística producida en el siglo XIX, el MUNAL se destinó como espacio museográfico para la exhibición y divulgación de las obras de arte mexicano decimonónicas. Aunque el lote de obras que fueron adjudicadas cuando se inauguró el Museo era ya numeroso, la colección se ha incrementado a través de los años gracias a donaciones y adquisiciones de diverso tipo.

Además de la pintura académica de vertientes neoclásicas, románticas y realistas procedente en su mayoría de la Academia de San Carlos, este periodo se caracteriza por la propagación de iconos y alegorías de lo que progresivamente se denominaría 'lo mexicano' a través de la llamada pintura independiente o popular. Estas piezas dan cuenta de un proceso de construcción ideológica y de

conformación de una identidad nacional a través de temas centrados en el interés por lo propio y lo auténtico de la vida mexicana, como relatos mitológicos, alegorías políticas, costumbres locales, vistas urbanas, paisajes y otros temas propios que surgieron con el declive de la civilización a finales de siglo. Entre los artistas más importantes de la colección enmarcados en esta centena se distinguen José María Obregón, Juan Cordero, Felipe Santiago Gutiérrez, Agustín Arrieta, Hermenegildo Bustos, Manuel Ocaranza, Luis Monroy, Joaquín Ramírez, Santiago Rebull, José Guadalupe Posada y Félix Parra (en el 2008 el CENCROPAM adquirió obra de Félix Parra y adjudicó al MUNAL 217 piezas de este lote⁶³).

Por otro lado, se destacan de la colección los paisajes y panorámicas a campo abierto del valle de México pintados por el máximo exponente del paisajismo del siglo XIX, José María Velasco, la mayoría provenientes del Museo de Arte Moderno desde 1982. Velasco, es el pintor mejor representado del acervo y del cual se tienen más obras en el recinto (73 oleos y acuarelas y 119 dibujos), constituyendo la colección más grande que existe de este artista en el mundo.

- Siglo XX

Constituye más del 40% del total del acervo y abarca una gran variedad de propuestas estilísticas y formales que dan cuenta de las transformaciones y el contexto sociopolítico y cultural de la época, desde el cambio de la academia a principios de siglo que dio lugar a la modernización, las vanguardias nacionalizadas tras la Revolución en 1910, la revaloración del arte popular, los ideales posrevolucionarios y la gráfica y otras manifestaciones plásticas como medio para el proceso de consolidación de una identidad nacional.

La obra artística del siglo XX de la colección MUNAL se enmarca principalmente en los principios del siglo XX hasta 1954, sin embargo hay piezas posteriores a

⁶³ AGUILAR, Itzel (Mayo, 2013) *Un acervo en expansión*. Consultado el 4 de julio de 2017 en: www.munal.mx/ebooks/Periodicos/19_Mayo2013/files/assets/downloads/page0006.pdf

esta fecha dentro de la colección fruto de varias donaciones. En el 2007 se adjudicaron al MUNAL 146 piezas de pintura de Gerardo Murillo (Dr. Atl) y en el 2010 se compró la primer pieza de Frida Kahlo, obras que se sumaron al acervo que cuenta con otros nombres destacados de este periodo como Alfredo Ramos Martínez, María Izquierdo, Diego Rivera, José Clemente Orozco, David Alfaro Siqueiros, Saturnino Herrán, Joaquín Clausell, Roberto Montenegro, Jorge González Camarena, Ramón Alva de la Canal, Rufino Tamayo, Ramón Cano Manilla y Fidencio Lucano Nava.

Las piezas del siglo XX son la obra más clamada para préstamo pues las requieren para complementar monografías de artistas, hacer exploraciones temáticas o construir retrospectivas del arte mexicano, lo que ha hecho que las piezas hayan recorrido distintos museos nacionales e internacionales, obteniendo gran reconocimiento a nivel mundial.

2.5 Exposiciones

A partir del 2014 y bajo la dirección de Agustín Arteaga, se dio inicio a un programa de revisión de las colecciones del acervo, que tiene como objetivo la renovación de todo el recorrido permanente del Museo en términos de restauración y reubicación de las piezas en salas y depósitos de obra, renovación museográfica y nuevas relecturas curatoriales de los tres periodos principales que constituyen el acervo. El proyecto de renovación busca refrescar todas las salas de los tres niveles del Museo en donde se exhibe la colección permanente y se espera terminar en el 2018.

A diferencia de la narrativa histórico-artística que tenía el guión de la exposición permanente de MUNAL 2000 en donde las obras representaban periodos importantes de la historia de México, la concepción de este nuevo discurso curatorial invierte esta narrativa y le da una mayor importancia al hecho artístico que al histórico. “Mientras que MUNAL 2000 quiso hacer cajones de la historia del

arte en México buscando una identidad nacional, en esta renovación se trató de mostrar un diálogo interdisciplinario que no discriminara fenómenos artísticos diferentes y que permitiera mezclar obras de distintos periodos”, asegura Víctor Rodríguez, uno de los curadores a cargo de la renovación. Este nuevo guión curatorial quiere poner en evidencia procesos de continuidad y cambio en la historia del arte mexicano, sí delimitados por épocas, pero que al tener una continuidad artística no se vea obligado a cortar un discurso por el periodo histórico en el que se encuentre enmarcada una obra e incluyendo dentro del recorrido ‘microexposiciones temáticas’ independientes que no dejen de lado a otras obras del acervo que se habían visto discriminadas por no encajar en una narrativa histórica.

El proyecto comenzó a finales del 2014 con una exposición temporal piloto de lo que sería el recorrido permanente llamada *¡Puro Mexicano!, tres momentos de creación*, la exposición incluyó piezas de los tres periodos principales de la colección con nuevas relecturas curatoriales y temas experimentales; exhibiendo obras que se encontraban en bodega desde el 2000, piezas de colecciones externas (particulares e institucionales) y obras de adquisición reciente. La exposición también buscaba obtener opiniones y reacciones por parte del público que se verán proyectadas en la exposición permanente. Esta vez la renovación se hará por partes para evitar cerrar el Museo por completo y mientras se exponía *¡Puro Mexicano!* se inició el primer proyecto de renovación de cinco salas permanentes en donde se instaló *Territorio ideal: José María Velasco, perspectivas de una época*, luego se inauguró *Gliptoteca* y una parte del siglo XIX. Para la renovación museográfica se dejó atrás el modelo de Jorge Agostoni, basado en un recorrido continuo con un perfil blanco y homogéneo y se optó por dar una personalidad cromática que diera identidad y reforzara el discurso de cada una de las salas.

2.5.1 Exposiciones permanentes

Territorio ideal: José María Velasco, perspectivas de una época: Ubicada en las salas del primer nivel, expone 103 obras restauradas de paisaje producidas desde la década de 1830 hasta la de 1920, de las cuales 60 son de José María Velasco y el resto de otros 22 artistas mexicanos y extranjeros, abarcando casi 100 años de paisajismo y pintura naturalista en México que ilustran como el paisaje se convirtió en la imagen de un creciente sentimiento de pertenencia del territorio mexicano hasta convertirse en un símbolo de identidad nacional. Esta exposición se presenta como un vínculo entre el México virreinal y lo que será el México Independiente del siglo XIX.

El orden de la exposición, que es temático, incluye núcleos conceptuales como *La ciudad y sus proximidades*. *Percepciones paisajistas*, que aborda los antecedentes del paisaje mexicano y las visiones de artistas extranjeros que inspiraron a los artistas locales de mediados del siglo XIX a explorar las posibilidades del paisaje como imagen del país en transformación; en *Serena amplitud espacial*. *La consagración paisajista*, encontramos los grandes panoramas del valle de México y otros paisajes como llanuras, villas, cañadas, bosques y volcanes que representan diversas regiones del país; *La representación de la naturaleza ante la naturaleza misma* incluye bocetos, apuntes, ensayos y estudios de naturaleza y vegetación para los paisajes; en *Paisaje y modernidad*. *El progreso como panorama*, se revela como la noción de progreso llegó a hacer parte esencial de los paisajes representada a través de elementos como el ferrocarril, las vías férreas y las haciendas; *Un panorama de las ciencias humanas y naturales*, en esta sala se encuentran fotografías, litografías y pinturas que representan piezas y sitios de culturas prehispánicas y las relaciones que existían entre la ciencia y el arte y *Cielos y aguas*. *El juego compositivo de los espejos*, una sala dedicada a las pinturas en las que las nubes, el cielo y los cuerpos acuíferos juegan un papel protagonista.



Figura 3: Sala 'Territorio ideal: José María Velasco'. Junio 2017. Fotografía: archivo personal

Gliptoteca. De la piedra al barro. Escultura mexicana siglos XIX y XX. Ubicada en las salas del primer nivel, es un espacio dedicado a exhibir la producción escultórica de artistas locales e internacionales durante los siglos XIX y XX como Manuel Tolsá, Gabriel Guerra, Manuel Vilar, Jesús Contreras, Oliverio Martínez, José María Labastida, Rómulo Rozo, Felipe Sojo, Francisco Arturo Marín, entre otros. En la muestra hay una selección de más de 70 esculturas en yeso, mármol, bronce, terracota, barro, piedra y madera provenientes del acervo del Museo y de diferentes colecciones públicas y privadas en las que se puede evidenciar la evolución y discontinuidad del estilo escultórico en México desde 1789 hasta 1950.

La Gliptoteca está orientada a mostrar la figura humana y la influencia grecolatina y clásica en la escultura mexicana que prevaleció durante el siglo XIX además de las exploraciones en escenas costumbristas, desnudos femeninos y temas nacionalistas y posrevolucionarios de la primera mitad del siglo XX. Inspirada en las gliptotecas de Múnich y Copenhague, la Gliptoteca del MUNAL presenta una compacta representación de la disciplina que permite al visitante vislumbrar las diferentes situaciones estéticas y los temas que florecieron en estos periodos, así como las vertientes artísticas que permearon la estatuaria académica.



Figura 4: Gliptoteca. Junio 2017. Fotografía: archivo personal

La exposición se articula de manera cronológica a partir de cinco módulos temáticos como *Heroicidad grecolatina*, que hace evidente la admiración que se tenía por la tradición de las civilizaciones clásicas y asimismo el heroísmo neoclasicismo que aborda símbolos y alegorías patrias de la nueva nación mexicana. Entre otros módulos se encuentran *De la estatuaria clásica al idealismo romántico: la escuela de Manuel Vilar en la academia*, *Esteticismo, sensualidad y costumbrismo* y *Realismo poético y erotismo: la escultura modernista*. La Gliptoteca también incluye una muestra de trabajos en papel referentes a las esculturas como dibujos, litografías y grabados que tienen rotación cada seis meses.

En las salas referentes a la producción artística del siglo XIX, que van de la sala 19 a la 26 (en dónde también se incluye Gliptoteca), se consolidaron los siguientes ejes temáticos: *Un panorama del México antiguo. La pintura de figura y la historia patria en paisajes*, que da cuenta de los temas de la historia nacional relacionados con la época prehispánica y episodios de la Conquista; *La memoria histórica nacional en imágenes. El proyecto artístico liberal*, encabezado por grandes cuadros de historia local y la pintura de paisaje que enaltecían la identidad mexicana a través de valores culturales indígenas como el pulque o la heroicidad de la resistencia indígena a la Conquista; *Delirio dionisiaco y el artillugio del*

vestuario modernista, que expone como pieza central *El Bacanal* de Antonio Fabrés para mostrar el deseo de evasión al presente que tenía un grupo de artistas que buscaron refugio en figuras literarias del pasado; *Literatura cristianismo y caridad*, obras de tendencias idealistas bajo la construcción de atmosferas tenebristas y dramáticos claroscuros con asuntos de historia nacional, costumbres locales y paisajes; *Los pintores autodidactas y la pintura de género*. *Un retrato de los tipos y costumbres*, obras pictóricas y graficas que satisficieron la demanda plástica hecha por la sociedad del México Independiente; *Vida cotidiana y el arte sentimental*, que muestra pinturas costumbristas; *El imaginario ecléctico del modernismo en el cambio de siglos*, que da paso a vanguardias como el decadentismo, esteticismo y simbolismo y *Estudio del desnudo y el erotismo mundano*, al que se le suman obras de representaciones del desnudo masculino y femenino en estudio.



Figura 5: Sala 'Los pintores autodidactas y la pintura de genero' Junio 2017. Fotografía: archivo personal

El Museo Nacional de Arte continúa con la renovación de sus salas de exposiciones permanentes. En los próximos años los trabajos se concentrarán en las salas de la 1 a la 14 del segundo piso en donde se exponen las piezas de arte Novohispano que mantienen aun el discurso histórico-artístico de MUNAL 2000 bajo el nombre de *Asimilación de Occidente: la pintura de la Nueva España (1550-1821)* que fue un discurso fincado no tanto en las piezas sino en el proceso

histórico que envuelven y obedece más a temas religiosos, sucesos cronológicos, corrientes estilísticas y tradiciones bíblicas y no tanto a las funciones simbólicas, sociales e iconográficas que cumplían como se quiere mostrar en este proyecto de renovación curatorial. También las salas que exhiben la obra del siglo XX, que se encontraban bajo el proyecto museológico de MUNAL 2000, se encuentran en renovación.

2.5.2 Exposiciones temporales

Las exposiciones temporales se han categorizado principalmente en monográficas o temáticas y tienen la finalidad de revalorar la colección a partir de una exploración por diversos elementos y discursos a favor de la articulación de la multiplicidad de visiones y propuestas que puede tener una obra y la posibilidad de dialogar con otras, tomando en cuenta otros soportes e ideas no convencionales que permitan ver más allá de las narrativas visuales, enriqueciendo los relatos cronológicos con tejidos de discursos cruzados y coincidentes. Las exposiciones temporales en el Museo Nacional de Arte tienen una duración aproximada de entre 3 y 5 meses y en las últimas administraciones el promedio ha sido de 4 a 5 muestras por año.

Para la concepción de exposiciones temporales se tienen en cuenta factores como el contexto sociocultural, iniciativas propias del director o de algún curador o compromisos gubernamentales. Un ejemplo es el 'Año dual', un proyecto diplomático que tiene como objetivo fortalecer las relaciones de dos países mediante el desarrollo de actividades académicas, científicas y culturales. En el marco del Año dual México-Reino Unido (2015), el MUNAL y la TATE Modern de Londres realizaron la exposición *Landscapes of the mind. Paisajismo británico. Colección TATE, 1690-2007* y para el Año dual México-Alemania (2016/2017) el Museo curó la exposición de *Otto Dix Violencia y pasión*.

- Exposiciones temporales en el MUNAL 1982-2017 (*ver anexo B*)

2.5.3 Exposiciones itinerantes

En cuanto a las exposiciones itinerantes, surgen en base a exposiciones temporales presentadas en el MUNAL que son replicadas en otros museos, o exposiciones originales creadas por el Museo para otros recintos, siempre depende de los proyectos, de la disponibilidad presupuestal y en especial, del interés de otras instituciones museales en reproducir las muestras en sus propias salas de exhibición. Se han concebido exposiciones itinerantes inéditas como *México 1900-1950. Diego Rivera, Frida Kahlo, José Clemente Orozco y las vanguardias* que se presentó en el Gran Palais de París en 2016 y en el Dallas Museum of Art en 2017, curada por Agustín Arteaga, ex director del MUNAL, y aunque tuvo variaciones en los dos recintos, la muestra presentaba “la manera en que el arte mexicano del siglo XX se vincula con las vanguardias internacionales, distinguiéndose al mismo tiempo por su increíble singularidad”⁶⁴. La exposición contó con 203 piezas, de las cuales 20 eran del MUNAL, otras de colección INBA y otras de coleccionistas particulares de Estados Unidos, Latinoamérica y Europa. También en 2017 se itineró la exposición de *Los Modernos* al Musée des Beaux Arts de Lyon después de haber estado en el Museo de las Artes Universidad de Guadalajara en 2016.

2.6 Edificio y equipamientos

La arquitectura ecléctica del Palacio de Comunicaciones se basa en el diseño de una planta rectangular con un patio central al descubierto que sirve para dar luz y aire a toda la edificación; con cuatro niveles, azotea y un sótano, el inmueble tiene más de 20.000 m² en total y cuenta con alturas libres de más de 10 metros en algunos espacios. La estructura de hierro del edificio está revestida de cantera y los ornamentos como la herrería, madera labrada, vitrales, puertas, cenefas y remates tienen principalmente diseños vegetales.

⁶⁴ GAONA, Mariana. (27 de marzo de 2017) *Arte mexicano del siglo XX en el Dallas Museum of Art*. En Noticias MUNAL Consultado el 2 de febrero de 2018 en: www.munal.mx/es/noticia/arte-mexicano-del-siglo-xx-en-el-dallas-museum-of-art

Nivel	Áreas públicas	Áreas privadas
Sótano	<ul style="list-style-type: none"> - Guardarropa - Protección civil - Sanitarios 	<ul style="list-style-type: none"> - Seguridad y custodios - Taller de museografía - Taller de carpintería - Taller de electricidad - Taller de pintura - Archivo Histórico - Bodega de museografía - Bodegas de material - Cuartos de máquinas - Oficinas administrativas
Planta baja	<ul style="list-style-type: none"> - Vestíbulo principal - Salas de exposición temporal - Talleres educativos - Auditorio - Tienda - Patio de los Leones - Elevador - Museo del Telégrafo 	<ul style="list-style-type: none"> - Bodega de tránsito - Oficinas administrativas
Primer nivel	<ul style="list-style-type: none"> - Salas de exposición permanente - Elevador - Sanitarios 	
Segundo nivel	<ul style="list-style-type: none"> - Salas de exposición permanente - Biblioteca - Salón de recepciones - Elevador - Vestíbulo o sala de espera - Sanitarios 	
Tercer nivel		<ul style="list-style-type: none"> - Bodegas de obra - Elevador - Sanitarios - Dirección - Oficinas administrativas - Comedor para empleados

- Vestíbulo principal

Ubicado en la planta baja e inmediatamente después del acceso principal de la Plaza Tolsá sobre la calle Tacuba, el vestíbulo cumple con la función de recibir y distribuir a los visitantes. Este espacio de circulación de pilastras y columnas con arquivadas decorados con rosetas de estilo neogreco, cuenta con un monumental farol ornamentado con criaturas fantásticas en la base y un espléndido recibidor de tres módulos diseñado por el artista Ariel Rojo en donde se ubica la taquilla del Museo y un punto de información; detrás de este recibidor se puede apreciar la escultura *Après l'orgie* (después de la orgía) de Fidencio Lucano Nava. El vestíbulo conduce hacia el norte directamente a la escalera principal o Escalera de Honor y al patio central o Patio de los Leones; al lado oeste del vestíbulo se encuentra el elevador y unas escaleras que conducen al sótano donde está el guardarropa, la enfermería y los baños; al extremo este se encuentra el auditorio, con capacidad para 80 personas (inaugurado en 2010, antes albergaba las oficinas de Telégrafos), oficinas administrativas y unas escalinatas que conducen a la Tienda MUNAL y a uno de los ingresos del Museo del Telégrafo.

- Salón de Recepciones

Cuando el inmueble funcionaba como Secretaría de Comunicaciones y Obras Públicas, este espacio cumplía con la función de recibir a los altos funcionarios y a diplomáticos durante las ceremonias protocolares. El salón, de 172 m², se encuentra en el segundo nivel y está ornamentado con magníficas piezas de orfebrería, y en cada una de las cinco puertas de acceso se alzan pinturas de Carlo Coppedè sobre alegorías al Trabajo, al Arte, a la Libertad, a la Historia y a la Ciencia rematando con lujoso plafón de madera enviado desde Europa que por medio de cuatro murales que hacen referencia a la Fuerza, la Justicia, la Sabiduría y la Riqueza se hace una alegoría al Progreso. Actualmente, con capacidad para entre 150 y 250 personas, el Museo dedica este espacio a las actividades relativas a las exposiciones, además de conciertos (en su mayoría organizados por la

Estancia

Coordinación Nacional de Música y Ópera del INBA), conferencias, presentaciones de libros y otros tipos de actividades culturales.



*Figura 6: Salón de recepciones. Fotografía de: Flickr Museo Nacional de Arte MUNAL.
Recuperado de: www.flickr.com/photos/munalinterpreta/sets/72157625369736603*

- Escalera de Honor

La escalera principal esta inmersa en medio cilindro sobre el patio y es iluminada por faroles y grandes ventanales que dejan ver hacia las fachadas internas y al Patio de los Leones, esta escalera esta ricamente ornamentada y desembarca en el plafón que lleva una pintura de Carlo Coppedè de una alegoría de La Paz, uno de los mensajes mas importantes para el porfitriato. La escalera, que es de mármol, termina en el segundo nivel en la entrada de un vestíbulo que lleva al Salón de Recepciones y a la Biblioteca.

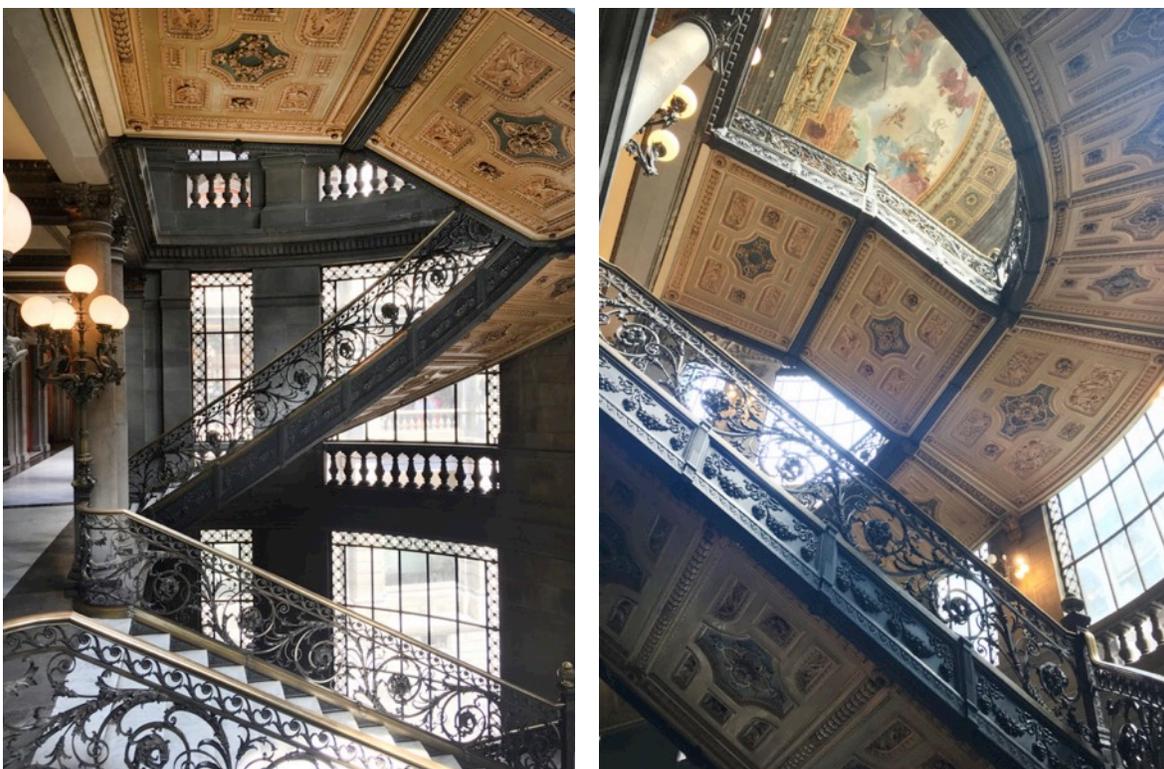


Figura 7: Escalera de honor. Junio 2017. Fotografía: archivo personal

- Salas de exposición

Las salas de exposición temporal localizadas en la planta baja constan de 1.093 m². En el primer nivel se encuentran las salas de exposición permanente de la 19 a la 34 con un total de 1.512 m², más otras 5 que suman más de 800 m² y en el segundo nivel las salas permanentes de la 1 a la 18 que suman un total de 1.322 m² más 278 m² de salas de colecciones especiales.

- Patio de los Leones

Lleva este nombre por las esculturas de dos leones custodios en bronce procedentes de la Fundición de Pignone, en Florencia, Italia. Desde el patio, que tiene 460 m², se pueden apreciar todos los elementos eclécticos arquitectónicos y ornamentales como farolas y decoraciones talladas en cantera de las fachadas interiores del edificio y funge como un espacio para inauguraciones, conciertos,

Estancia

conferencias y eventos de diversa índole; tiene una capacidad para entre 250 y 500 personas según el tipo la actividad.



Figura 8: Patio de los Leones. Junio 2017. Fotografía: archivo personal

- Museo del Telégrafo

Fundado en el 2006, ocupa 650 m² de la planta baja del Museo Nacional de Arte pero está bajo el mandato de Telecomunicaciones de México que hace parte de la Secretaría de Comunicaciones y Transporte. El Museo tiene la misión de contar 150 años de historia de las telecomunicaciones en México, mostrando la evolución desde el telégrafo hasta el satélite. La intención de tener este Museo en el edificio es crear una resonancia con la historia del inmueble cuando se fundó y operó como Palacio de las Comunicaciones.

2.7 Organigrama

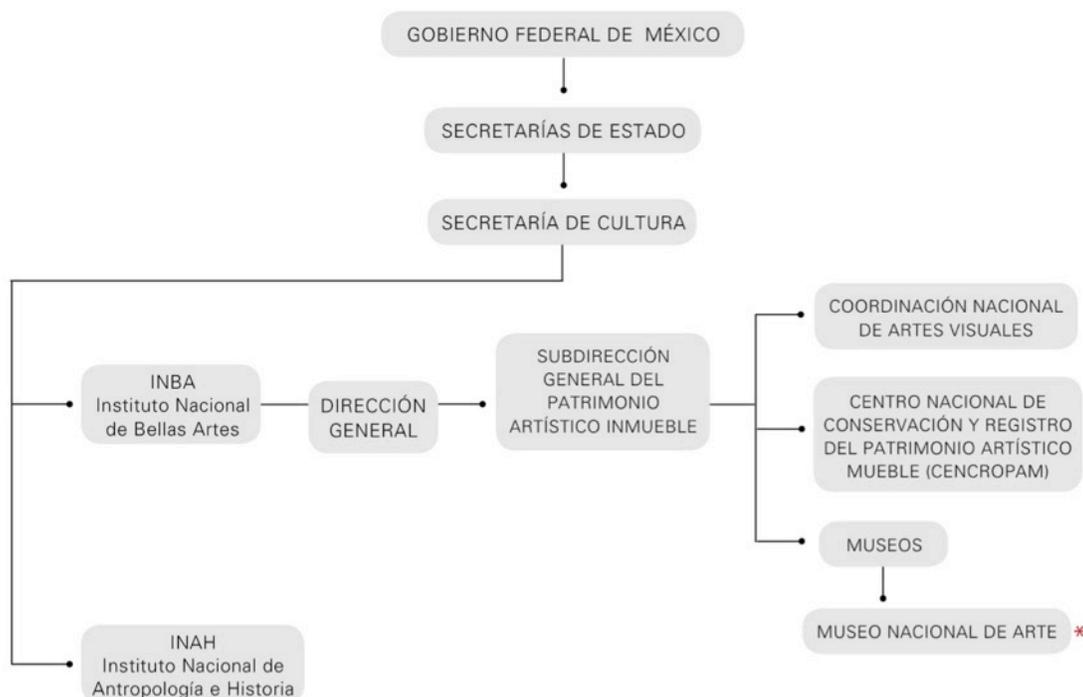


Figura 9: Organigrama del Museo Nacional de Arte

El Museo Nacional de Arte es una institución que hace parte de la administración pública de la Secretaría de Cultura del Gobierno Federal de México; dicha Secretaría, fundada en 2015 bajo la presidencia de Enrique Peña Nieto tiene como uno de sus objetivos “preservar de forma integral el patrimonio cultural de la Nación en sus diversas manifestaciones artísticas y culturales así como estimular los programas orientados a la creación, desarrollo y esparcimiento de las mismas”⁶⁵, tareas que anteriormente realizaba la Secretaría de Educación Pública a través de Conaculta (Consejo Nacional para la Cultura y las Artes). En este sentido, la Secretaría de Cultura tiene como una de sus funciones primordiales la coordinación de las entidades que hacen parte de la estructura básica de la administración cultural del país, entre las que se encuentran el Instituto Nacional de Antropología e Historia – INAH y el Instituto Nacional de Bellas Artes y Literatura – INBA, entre muchos otros. El INAH investiga, conserva y difunde el

⁶⁵ SECRETARÍA DE CULTURA DE MÉXICO. (08 de febrero de 2016) *Acerca de Conaculta*. Consultado el 29 de junio de 2017 en www.cultura.gob.mx/acerca_de/

patrimonio arqueológico, antropológico, histórico y paleontológico del país y tiene a su cargo la gestión de 121 museos dedicados a la historia nacional o estatal como lo es el Museo Nacional de Antropología y el Museo de Sitio del Templo Mayor. El INBA por su parte, tiene como misión preservar y difundir el patrimonio artístico nacional; estimular y promover la creación, producción y difusión de las bellas artes (música, artes visuales, teatro, danza, literatura y arquitectura) y desarrollar la educación y la investigación artística en todo el territorio nacional⁶⁶. La colección del INBA esta dividida y asignada a más de 15 museos y recintos culturales entre los que se destacan el Museo del Palacio de Bellas Artes, el Museo Nacional de Arte, el Museo Nacional de Arquitectura, el Museo Tamayo de Arte Contemporáneo y el Museo de Arte Moderno.

La Subdirección General del Patrimonio Artístico Inmueble, que tiene en su ordenanza los museos anteriormente mencionados, tiene entre sus funciones planear y controlar las actividades que desarrollan las compañías y grupos artísticos, las coordinaciones nacionales y las direcciones y áreas vinculadas con su objetivo, entre estas se encuentran la Coordinación Nacional de Artes Visuales y el Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble – CENCROPAM, dependencias que trabajan en función de la colección mueble del INBA y por ende sirven a todos sus museos, incluido el MUNAL.

- Coordinación Nacional de Artes Visuales

Esta dependencia es el órgano de control, impulso, gestión y logística de las prácticas y acciones museológicas que acontecen al Instituto Nacional de Bellas Artes, como sus relaciones con otras instituciones y recintos culturales, la construcción de públicos para museos y la proyección internacional de los artistas y el patrimonio cultural mexicano. Entre sus funciones se encuentra programar, supervisar y evaluar la presentación de exposiciones, publicaciones, eventos y otras actividades de los museos y galerías del INBA; promover eventos, apoyos y

⁶⁶ SECRETARÍA DE CULTURA DE MÉXICO, INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES – INBA. *Conoce al INBA*. Consultado el 31 de junio de 2017 en www.inba.gob.mx/ConoceInba

premios que estimulen y fomenten la creación de las artes plásticas y coadyuvar con el CENCROPAM en la preservación de la obra plástica y en la difusión de su conocimiento.

También esta a cargo de establecer las condiciones para el préstamo de obra del acervo INBA, de evaluar la pertinencia de las propuestas de nuevas adquisiciones de los museos del Instituto por medio del Consejo de adquisición de obra con valor artístico y brindarles asesoría en los casos de donación de obra proveniente de terceros.

- Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble – CENCROPAM

Es la dependencia encargada de velar por la conservación y preservación del patrimonio artístico mexicano a través de sistemas y mecanismos de catalogación, registro, conservación preventiva y restauración, tanto en los aspectos normativos, como en los técnicos y de gestión⁶⁷. A su cuidado están cerca de 64 mil piezas del acervo en custodia del INBA más la obra mural de la nación⁶⁸, de igual manera presta servicio a coleccionistas particulares y museos privados. En los archivos de la institución se encuentran registrados al rededor de 89 mil casos de intervención durante más de 50 años de labor y cabe destacar que el recinto también tiene obra asignada de la colección del Instituto.

El CENCROPAM tiene más de una centena de especialistas, profesionales en distintas áreas de restauración como pintura caballete, mural, papel, escultura, madera y textil, además del laboratorio de estudio de biodeterioro y el área de carpintería y marquetería que incluye preparación y embalaje de obra. Estos especialistas asumen la responsabilidad de generar intervenciones que preserven

⁶⁷ SECRETARÍA DE CULTURA DE MÉXICO, INBA. *Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble (CENCROPAM)*. Consultado el 31 de junio de 2017 en: www.inba.gob.mx/patrimonio

⁶⁸ SÁNCHEZ MEDEL, Leticia (28 de abril de 2015) *CENCROPAM: 50 años restaurando*. Consultado el 31 de junio de 2017 en: www.milenio.com/cultura/Cencropam-restauraciones_Cencropam-aniversario_Cencropam_0_508149189.html

los valores inscritos a las obras, respetando la materialidad y los valores estéticos, históricos y sociales de lo que son: bienes patrimoniales.

El CENCROPAM extiende su labor no solo al restauro de obra, si no también a la gestión de catalogación, inventario y registro a través del Sistema General de Registro de Obra del Patrimonio Artístico Mueble – SIGROPAM, que en palabras de Gabriela Gil, directora del centro, “(...) coadyuva no sólo a una resignificación de la memoria, sino también a la creación de una nueva plataforma del conocimiento” (Gil, 2011) pues uno de los objetivos del SIGROPAM es crear una interconexión museológica entre los distintos recintos culturales que permita ingresar, evaluar y complementar información de las piezas, que además de convertirlas en fuentes bibliográficas las ponga también bajo interpretación de diferentes equipos de profesionales que potencialice nuevas lecturas del patrimonio artístico.

2.8 Líneas de acción



Figura 10: Organigrama interno del Museo Nacional de Arte

La estructura organizacional del Museo Nacional de Arte esta constituida por la dirección general y cinco subdirecciones que se despliegan en diferentes áreas. El Patronato, aunque no hace parte del esquema del organigrama, cumple una función transversal a todo el Museo.

2.8.1 Patronato

“El Patronato del Museo Nacional de Arte se crea en 1988 con el objetivo de apoyar este recinto a cumplir íntegramente su misión de custodiar, conservar e incrementar su acervo, así como investigar y difundir su extraordinaria colección. En 1997 acoge el Proyecto MUNAL 2000 y dedica todos sus esfuerzos a la consolidación y posicionamiento del museo como uno de las instituciones artísticas más importantes de Latinoamérica. Este apoyo se logra a través de la Tienda Museo Nacional de Arte, los Eventos Especiales y el programa Amigos MUNAL”⁶⁹.

El Patronato es el órgano intermediario entre el Museo y los donativos ya que el Museo por si mismo no tiene personalidad jurídica para recibirlos. Se encarga de proponer y apoyar acciones dirigidas al cumplimiento de las funciones de la institución.

Siendo una asociación civil independiente sin fines de lucro, se encarga del recaudo de las donaciones tanto en dinero como en especie, que por medio de un Consejo Directivo del que forman parte los *patronos* que donan y la administración del Museo, se realiza un plan de trabajo en donde se decide según las necesidades anuales para dónde se dirigirán los recursos, si en reformas estructurales, exposiciones, nuevas adquisiciones, etc. En el momento en que una empresa o empresario se vuelve patrocinador tiene la contraprestación de vincular la imagen de su institución a una entidad cultural de patrimonio nacional como lo es el Museo Nacional de Arte.

⁶⁹ MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Patronato*. Consultado el 2 de octubre de 2017 en: www.munal.mx/en/el-patronato

Dentro del Patronato se encuentra también el proyecto 'Amigos MUNAL', un programa de membresías que busca vincular a la comunidad y sus donativos con proyectos para el buen funcionamiento del Museo como la conservación de obra, apoyo a proyectos científicos y actualización y mantenimiento de los sistemas de climatización de las salas de exhibición. Ser parte de este programa tiene beneficios como la entrada gratuita al MUNAL y a otros museos, descuentos en conferencias, talleres y tienda, visitas guiadas especiales, asistencia a inauguraciones, entre otros. La Tienda del Museo y las publicaciones también se encuentran bajo la supervisión y financiamiento del Patronato.

2.8.2 Dirección

Desde septiembre de 2016 la Secretaria de Cultura nombró a Sara Baz Sánchez como la nueva directora del Museo Nacional de Arte. La Dra. Baz es Licenciada en Historia del Arte por la Universidad Iberoamericana de México, tiene grados de Maestría en Estudios de Arte y de Historia mexicana y un Doctorado en Historia del Colegio de México, posee una trayectoria de más de diecisiete años en museos laborando en áreas de investigación, coordinación, registro de obra y control de colecciones. Fue subdirectora de exposiciones del MUNAL del 2008 al 2014 y directora del Museo Nacional del Virreinato del INAH del 2015 al 2016.

Estar como subdirectora en dos administraciones diferentes que se enfocaron principalmente en alcanzar estándares y reconocimiento internacional a través de la exportación de exposiciones de altísimo nivel emblemáticas del arte y de la identidad mexicana, hizo replantear a la Dra. Baz sobre la misión que tiene el MUNAL de crear comunidad y de romper barreras con la sociedad mexicana para que conozcan y se apropien de su patrimonio artístico; ya que hablar de públicos en las administraciones anteriores se había quedado en hacer estudios orientados a lo cuantitativo y a la sectorización e identificación de los visitantes. Bajo esta premisa, la dirección de la Dra. Baz se ha centrado más en llevar el Museo al público y establecer una vinculación afectiva con él, que permita permear en la

comunidad y acercar nuevos visitantes a las colecciones. “En muchos años no hemos hablado directamente con los públicos, o lo hemos hecho de una manera muy superficial. Es momento de que cada recinto replante la idea de cómo le está sirviendo a su comunidad y haga que su colección hable de todos y para todos”, asegura Baz.

A pesar de que los objetivos del Museo cambian cuando hay cambio de gobierno y de dirección, se ha logrado consolidar un equipo de trabajo que independientemente de una línea o de una voluntad de quien dirige ha conseguido sacar adelante proyectos que han hecho que la institución consolide un sello y una identidad especial trabajando desde varios enfoques. Uno de los grandes retos de esta gestión es no abandonar lo que se ha construido de asimilación y presencia en el ámbito internacional y la creación de exposiciones de alto nivel mientras se avoca el trabajo a fortalecer las relaciones con el público. Sin embargo, ¿hasta donde el Museo puede responsabilizarse de los públicos cuando se dimensionan ‘diversos’ si dentro del personal no hay especialistas o pedagogos que cubran sus diferentes necesidades? La propuesta de la Dra. Baz radica en que aunque no puede comprometerse a conquistar públicos que el Museo no puede atender porque no está en la capacidad ni tiene el personal para hacerlo, sí puede crear programas pedagógicos orientados sobre todo al público juvenil y familiar (que es el que tiene mayor asistencia al Museo) que den un entendimiento distinto de las colecciones y en el visitante sea participe de la construcción de otros discursos.

Se busca cambiar el imaginario de que el Museo tiene una posición hegemónica en donde sólo los especialistas e investigadores están en la capacidad de dictar discursos y traducir lo que se debe leer en las piezas; no debe regir una curaduría puramente académica que tiende a priorizar el discurso erudito pues los investigadores no son los únicos que pueden dar una visión sobre las cosas. “Decir que el conocimiento lo construimos entre todos, es parte de esta idea de inclusión y de hacer inclusiva la manera como participa un visitante en un museo para darle la posibilidad de plasmar su percepción sobre lo que lee en las obras”,

afirma la directora. Pero cambiar este imaginario no ha sido fácil porque gran parte de la élite intelectual y académica tiene una idea conservadora que resulta más un prejuicio sobre cual debería ser el papel de los museos en la sociedad, pues desde la fundación de los museos nacionales mexicanos en los 60's, la lectura del gobierno fue siempre la de una paternalización del discurso para decirle a la gente 'este es tu origen, este es tu pasado, esto es lo que debes entender'. Otro cambio que busca esta administración es hacer entender al público que una exposición va más allá de lo que está presente en sala, pues es el conjunto de todo lo que rodea este espacio; las investigaciones, la museografía, las actividades, talleres y eventos alrededor de la muestra, las publicaciones, las visitas mediadas, etc.

El público ha sido muy receptivo y se ha mostrado entusiasta con las actividades que se han realizado y con lo que se ha convocado desde el cambio de dirección.

- Mediación educativa

Es el departamento encargado de establecer enlace entre los visitantes y las colecciones. Sus funciones no consisten en traducir o hacer más digeribles los conceptos curatoriales de las exposiciones a lenguajes más accesibles para el visitante (pues eso haría dar por sentado que el público no es capaz de entender una curaduría) si no de generar puentes de comunicación y crear de manera autónoma discursos que sean experienciales, cercanos y significativos para los públicos y se centren más en sus necesidades. A través del desarrollo de diversas pedagogías educativas se generan actividades paralelas que tengan una relación directa con los contenidos que marca la Subdirección de Curaduría, pero de cierta forma también se intenta proponer una mirada distinta que permita vislumbrar el tema desde otra perspectiva dando paso a un diálogo constante con los visitantes. "Nuestro propósito principal, es que se den cuenta que este territorio del arte es un mundo posible para todos y aquí la opinión del público es igual de valiosa a la de los investigadores y artistas" comenta César Tejo, coordinador del Departamento de Educación. Esta mediación se realiza de distintas maneras:

- *Visitas guiadas*

Son un servicio pedagógico que tiene como objetivo principal conectar al público con la colección a través de recorridos preestablecidos por las exposiciones tanto permanentes como temporales. Por medio de esta mediación se busca generar una experiencia en el visitante durante su estancia en el Museo y fomentar un espacio propicio para el diálogo y la participación. Es uno de los servicios más cercanos al público, que va desde niños, jóvenes y adultos de todos los niveles escolares o no escolarizados, turistas, adultos mayores, etc. y se ofrecen gratuitamente con el boleto de acceso.

Los mediadores cumplen la función de ser los primeros lectores de los contenidos y las investigaciones curatoriales de una exposición para luego formar una interpretación y construir los guiones de las visitas. La concepción de estos guiones puede basarse en exponer los temas como lo sugieren los curadores y transmitir o decodificar sus mensajes, o puede enfocarse en otras cuestiones que quieran tratar, que incluso pueden no estar explícitas en esos discursos (debemos entender una exposición como un texto que puede ser leído bajo diferentes enfoques y posibilidades). Los mediadores también pueden hacer variaciones en las temáticas y sumar fuentes alternas buscando concretar un argumento fluido y completo en las visitas, o plantear preguntas y problemáticas a partir de los contenidos curatoriales para hacer más cercana la información al público y que el resultado de la mediación sea una participación más activa de los asistentes. En la construcción de los guiones también se tiene en cuenta el tipo de público al que irá dirigida la visita y se irán adaptando con las retribuciones y sugerencias de los participantes.

El éxito de estas visitas ha sido que desde la concepción de las exposiciones hay un acercamiento a áreas como Museografía, que por medio de una labor conjunta examinan el posicionamiento físico de las obras en sala, determinando lugares óptimos para las piezas en los recorridos y revisan la lista de obra para tomar en

cuenta las dimensiones de cada una de las piezas, ya que no es ideal mostrar obras muy pequeñas a grupos grandes por cuestiones de visibilidad. Se han clasificado las visitas comentadas en tres grupos, lo que permite adecuar los contenidos y trabajar de manera mas enfocada al perfil de cada tipo de publico:

Visitas guiadas generales: Las visitas permanentes se realizan de martes a domingo. Diariamente se realiza un recorrido por la exposición temporal y otro por algún espacio de la exposición permanente, que cambia cada semana. Los recorridos duran aproximadamente una hora y no es necesario reservar. Las visitas guiadas son coordinadas por dos profesionales que también se encargan de capacitar a voluntarios y estudiantes que realizan su servicio social como mediadores en el Museo.

Entre las visitas generales se establecen visitas para públicos puntuales como las visitas escolares (para estudiantes de primaria y secundaria), que se programan durante todo el año con colegios y escuelas de la ciudad o las visitas de *Una cana al arte*, un programa dirigido a adultos mayores que se realiza dos días a la semana durante un año y en el que se hace una revisión completa del acervo del Museo.



Figura 11: Visita comentada 'Una cana al arte'. Junio 2017. Fotografía: archivo personal

Visitas especiales: Estas visitas son para instituciones que tienen vínculo con el Museo como donadores, miembros del patronato, embajadas o medios de prensa y aquí el discurso es mucho más apegado a la investigación curatorial (en la mayoría de los casos quien da estas visitas son los curadores a cargo de la exposición).

Visitas con taller: Son visitas comentadas que concluyen con un taller de pintura, dibujo, escritura, etc., que refuerza algún contenido o temática tratada durante el recorrido.

Para finales de mayo del 2017 se inició un programa de accesibilidad con el área de Vinculación y Calidad de Servicios y en colaboración con el Consejo Nacional de Desarrollo y la Inclusión de Personas con Discapacidad (CONADIS) para llevar a cabo la primer visita guiada en lenguaje de señas en el MUNAL para personas con discapacidad auditiva.

- *Talleres*

El objetivo principal de los talleres es la experimentación creativa de procesos y materiales para transmitir ideas mediante espacios pedagógicos prácticos que lleven a conceptualizar mensajes. Pueden enfocarse en las obras del museo, en las investigaciones curatoriales, en las exposiciones temporales o permanentes, en un artista, técnica o corriente estilística en particular, buscando siempre que los asistentes se lleven una experiencia de aprendizaje significativa que complemente la visita al Museo. Los talleres buscan que el visitante apropie y reinterprete desde la experiencia y el descubrimiento, elementos que lo lleven a construir conceptos y juicios dentro de un saber relacionado con el acervo del Museo.

A través de actividades plásticas que involucren la manipulación y observación por parte de los participantes, se han trazado dos tipologías de talleres:

Talleres para público general: Talleres gratuitos de una sesión de aproximadamente una hora, que se realizan generalmente al finalizar una visita guiada y tienen el objetivo de reforzar un contenido específico sobre la curaduría o algún elemento formal de una pieza. Están divididos en tres grupos según niveles académicos: público preescolar, primaria, y adolescentes y adultos, todos los talleres están orientados a cumplir un mismo objetivo pero se desarrollan con procesos y materiales diferentes.

Talleres especializados: Talleres académicos y de seguimiento que están orientados a personas que son principiantes en prácticas artísticas y desean tener un acercamiento a alguna técnica específica como pintura al óleo, dibujo, grabado, escultura, acuarela, etc. Estos talleres tienen costo y son impartidos por especialistas externos al Museo.



Figura 12: Talleres educativos del MUNAL. Junio 2017. Fotografía: archivo personal

Entre estos talleres se incluyen los que se realizan para los cursos de verano, en los que se desarrollan actividades para niños de 7 a 12 años durante 4 semanas. Los talleres cambian de temática cada año y algunas de las actividades que se han hecho incluyen obras de teatro, esculturas con material de reciclaje, creación de escenografía, cartonería, creación de

máscaras y disfraces y encuadernación. Una de las actividades más destacadas ha sido *El Bestiario*, que consistía en hacer una libreta personalizada para luego recorrer y explorar el Museo capturando bestias, monstruos y demonios que estuviesen presentes en la obras; cuando se encontraba alguno, se dibujaba en la libreta y se escribía la información de la pieza en dónde se encontraba, una actividad que los niños extendieron fuera del MUNAL, pues iban capturando bestias en sus libretas cuando iban de visita a otros museos.

También se realizan talleres simultáneamente con otros museos a través del programa *Pasaporte del Arte* del INBA. Aquí, todos los recintos museales que pertenecen al Instituto realizan diferentes actividades bajo una misma temática, lo que permite nuevas formas de exploración al trabajar de la mano con otros museos con actividades como tours o intercambios, que incentivan a los asistentes a conocer otros espacios y otras colecciones similares al acervo MUNAL como la del Museo Nacional de San Carlos o la del Museo del Palacio de Bellas Artes.

- *Material educativo*

El programa se encarga de generar investigaciones para los contenidos de los materiales educativos o de interpretación. A través de lenguajes diferenciados se ofertan distintas clases de productos que varían según la demanda.

Uno de ellos es la audioguía; un material gratuito y descargable en la página web del Museo o en las mismas salas (por medio de códigos QR) que se realiza tanto para las exposiciones permanentes como para las temporales, y que buscan mantener una sincronía visual y auditiva mediante formatos innovadores e inclusión de música (muchas exposiciones tienen playlists en Spotify), poemas, comentarios de los artistas, conversaciones u otros medios que adentren al visitante en el carácter artístico, estético o histórico de cada una de las piezas.

El tipo de material a realizar depende del tipo de exposición, de los lineamientos de la Subdirección de Curaduría o del mismo INBA, de los contenidos, la afluencia y el tipo del público e incluso de la temporalidad. Para el *Curso de Verano - 2016* se utilizó el mural de Diego Rivera *Río Juchitán*, para explicar a través de una guía infantil el tema de *Museos y Comunidades* (tema para el 2016 del Programa Nacional de Educación Patrimonial para Verano⁷⁰). Por medio del mural y algunos de sus elementos gráficos y simbólicos se proponían diferentes reflexiones sobre el concepto de comunidad.



Figura 13: Guía infantil 'La comunidad en el arte' del Programa Nacional de educación patrimonial para verano 2016 - MUNAL

Para la exposición permanente de escultura *De la piedra al barro. Escultura mexicana. Siglos XIX y XX* se construyó una cartografía en donde se define el concepto de gliptoteca y se muestran en un mapa algunas obras representativas

⁷⁰ “El Programa de Educación Patrimonial para Verano *Un verano para ti* es una propuesta de diversas instancias culturales de México que ofrecen actividades a sus públicos durante las vacaciones de verano, fomentan la transmisión del patrimonio tangible e intangible, crean experiencias significativas y permiten que los visitantes sean usuarios activos del patrimonio para su salvaguarda y difusión. (...) Es también una oportunidad para el disfrute y el conocimiento de la riqueza cultural”. Para la edición 2016 el tema fue *Museos y comunidades*, con los ejes de reflexión: ¿Qué hace el museo por su comunidad?, ¿para qué sirve el museo en su comunidad? y ¿el museo refleja a su comunidad? Tomado de: INBA. *El Programa de Educación Patrimonial para Verano Un verano para ti 2016 tendrá como tema Museos y comunidades* (29 de junio de 2016). Consultado el 1 de julio de 2017 en: goo.gl/FU4w5y

de cada núcleo temático. Este tipo de material estructura un recorrido alterno para el visitante.

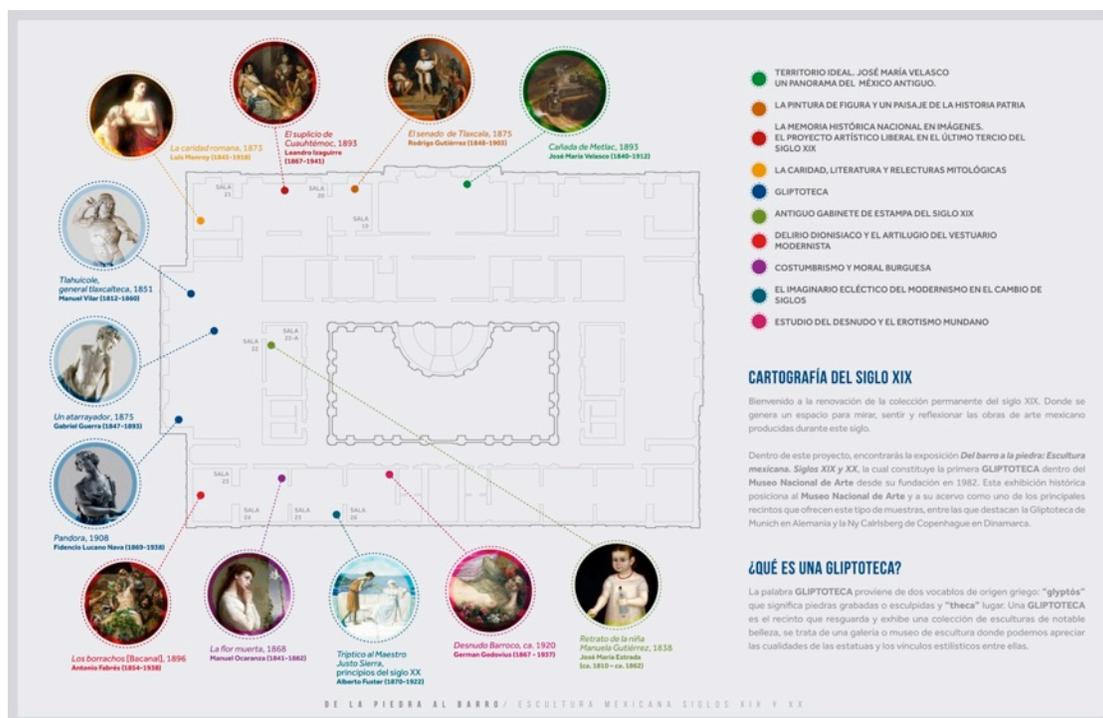


Figura 14: Cartografía de 'Gliptoteca' y siglo XIX. Recuperado de: munal.mx/files/uploads/exposiciones/mapa-esculturas.pdf

Para la exposición de *Antropofagia y modernidad. Arte brasileño en la Colección Fadel. 1908-1979* se realizó una guía infantil que mediante actividades y ejercicios como dibujos, escritos y juegos con elementos gráficos acercaban a la población infantil a los conceptos de antropofagia y a los estilos, corrientes y autores del arte moderno brasileño. Para cada exposición temporal se tenía contemplado hacer al menos un material de interpretación para público infantil pero en vista de que la asistencia de niños y niñas al Museo no es tan alta, se tomó la decisión de dejar de producir esta material y centrar la atención en estrategias que incentiven la asistencia de este público.



Figura 15: Guía infantil de la exposición temporal 'Antropofagia y modernidad. Arte brasileño en la Colección Fadel'

En *Antropofagia y modernidad* también se incluyó dentro del recorrido un 'espacio educativo' diseñado como dispositivo museográfico, que se ha mantenido como una constante en las últimas exposiciones temporales. Allí se presentaban videos explicativos sobre el concepto de Antropofagia e información biográfica de los artistas, también en un trabajo conjunto con la Biblioteca y el Centro Cultural Brasileño de la Embajada de Brasil, se adecuó museográficamente un espacio que sirvió como sala de lectura y fue funcional para impartir talleres y conferencias. Para la exposición de *Melancolía*, también se diseñó un espacio dentro de la exposición en donde se invitaba a los visitantes a comprender otros humores que rodean a la melancolía; se instauró un móvil interactivo y varias cabinas en donde se hacían visibles las representaciones de la melancolía en el cine, la música, la poesía y la literatura, disciplinas que amplían el espectro del arte más allá del pictórico.

Otro tipo de material que se usa en salas de exhibición son las 'hojas de sala' que proponen recorridos alternos y otras formas de poder transitar la exposición. Para la exposición de *Antropofagia y modernidad*, se realizaron recorridos temáticos (diferentes a los planteados por Curaduría) como 'Tropicalia', 'Movimiento' y otro dirigido a retomar solo a las mujeres en el arte brasileño. "Se busca evitar esta

idea de que tienes que recorrer toda la exposición en un solo día. La idea es que con este material solamente vengas a ver obras que tienen una relación directa con un concepto y que tu hagas tu propio recorrido y lo lleves a tu paso (...) son herramientas de apoyo que te ayudan a adentrarte un poco más en las obras”, comenta David Cáliz, encargado del área.

En la exposición *Otto Dix. Violencia y pasión*, se realizó un material de interpretación dirigido especialmente hacia el público adolescente y juvenil en el que se proponía un recorrido en donde se identificaban los personajes recurrentes en las piezas de Dix como soldados, ancianos, cirqueros, marineros, etc. Todo el material es gratuito y descargable a través de la página web.

- *Actividades y programas públicos*

Se ocupan de trazar y realizar actividades como coloquios, ciclos de cine, seminarios, talleres, conferencias, etc., encaminadas a construir espacios de diálogo y comunicación entorno al acervo y a las exposiciones que se realizan en el Museo.

Una de las acciones más interesantes del trabajo que realiza el área, resultado de una experimentación interdisciplinar, son las visitas mediadas con especialistas en diferentes áreas del conocimiento que aportan una lectura a la exposición desde sus campos de estudio, lecturas diferentes a las que podrían plantearse desde las áreas de Curaduría o Educación. Para la exposición de *Melancolía* por ejemplo, se invitaron a varios especialistas a guiar estos recorridos; se contó con la presencia de un tanatólogo que relacionó el concepto de la melancolía con la tanatología, es decir, el proceso de encontrar un sentido a la muerte y el duelo; igualmente se invitó a una bióloga que explicó como suceden los procesos de melancolía dentro del cuerpo humano y el cerebro. Para la exposición de *Por los siglos de los siglos* del artista Bosco Sodi, se invitó a la bailarina de danza contemporánea Tania Solomonoff quien dio una lectura de la exposición desde lo corporal, en un

recorrido en donde se vio involucrado el cuerpo con el espacio de exhibición y la obra plástica. Los especialistas encargados de estas visitas, asisten antes a la exposición, revisan los contenidos y las obras, seleccionan algunas piezas con las que desean trabajar, las conectan con su rama de conocimiento y transmiten conceptos a través de recorridos mas performativos. Estas actividades han tenido gran afluencia e interés por parte del publico.

El propósito principal de las actividades y los programas es vincular a instituciones de toda índole que puedan apoyar con los contenidos académicos y de esta manera incluir a otros públicos con diversos intereses. Desde esta perspectiva, son espacios alternativos de aproximación al patrimonio que permiten formar comunidad y darle voz mediante dinámicas de dialogo en donde las personas comparten sus opiniones e inquietudes, rompiendo así con el esquema de 'habla el especialista y el visitante escucha' y disminuyendo la brecha entre el ponente y los participantes.

- Protección civil

Son los encargados de la prevención, protección y seguridad de la integridad de las personas, la obra y el inmueble. Es el primer museo en México que tiene la protección civil como área, porque generalmente existe como protocolo o programa.

Sus funciones constituyen la capacitación del personal en primeros auxilios, evacuación, búsqueda, rescate y combate contra incendios (actualmente están capacitadas 52 personas entre personal de base, servicios generales y seguridad) quienes forman una unidad interna que se encarga de actuar y dar primer respuesta a situaciones de emergencia dentro del Museo y sus alrededores. El área tiene a su cargo los sistemas de emergencia como cámaras de vigilancia, extintores, aspersores, hidrantes, señalética, etc. y trabajan y se activan en conjunto con el departamento de Seguridad.

- Unidad de análisis y seguimiento

Es el área encargada de la normatividad y cultura organizacional del Museo, se ocupa de disponer funciones, organigramas y manuales de procedimientos que deben cumplir las diferentes áreas según la legislación de la Secretaría de Cultura.

- Seguridad

Es el órgano encargado de garantizar la protección del inmueble y de la obra plástica del Museo. El esquema de seguridad esta formado por custodios en el ingreso y la taquilla del Museo que se encargan de la recepción del público; guardias en el ingreso trasero del Museo que se encargan de la recepción, registro y control de ingreso de empleados, proveedores o visitantes; custodios tanto en guardarropa como en entradas a sala y piso; vigilantes en el cuarto de control de cámaras de seguridad y custodios encargados del resguardo de las obras en sala.

El equipo esta también encargado de velar por la protección de las piezas cuando se realizan movimientos de obra dentro del Museo; de las esculturas y ornamentación del inmueble; de la seguridad en los eventos especiales; de la recepción, transporte y acopio de nuevas piezas o piezas en préstamo (lo que trabaja en conjunto con el área de Registro de Obra) manteniéndose siempre al tanto de las exposiciones, eventos y demás sucesos que acontecen en el MUNAL. De igual manera mantiene vinculo constante con la policía preventiva de la ciudad para proteger y asegurar los espacios circundantes al Museo.

- Editorial

El área editorial se encarga de la conceptualización, diseño y producción de las publicaciones y catálogos que complementan y profundizan las exposiciones que se realizan en el Museo.

La línea editorial se divide básicamente en publicaciones para exposiciones temporales y publicaciones para la colección permanente. Para las temporales se realiza un catálogo por exposición que vendría a constituir el elemento permanente de la misma, en estos catálogos se encuentra una descripción de cada uno de los ejes o núcleos temáticos de la exposición, fichas temáticas y fotografías de cada una de las piezas expuestas, ensayos o escritos de especialistas según el enfoque que se quiera dar a la publicación.

Los catálogos comentados o razonados de la colección permanente son mucho más especializados y se realizan en coalición con investigadores del Instituto de Investigaciones Estéticas de la UNAM y están clasificados ya sea por autor, estilo, técnica o siglo. Estos catálogos comienzan desde el periodo novohispano de la colección y por cada pieza se hace un estudio de firma, autenticidad, técnica, biografía del autor, etc. Para las exposiciones permanentes también se realizan otro tipo de publicaciones más amenas en donde se busca hacer textos más cercanos y comprensibles al público general (sin que esto sea simplista o reduzca el academicismo y el trabajo investigativo del equipo del Museo) se manejan formatos más pequeños y son publicaciones mucho más asequibles, pues se insertan en una premisa inclusiva del Museo en donde el interés principal es hacer visible y comprensible la colección del MUNAL a muchas más personas.

El área editorial trabaja en conjunto con la Subdirección de Curaduría y Registro de Obra con el objetivo de que los catálogos no sean solo un testimonio sino también una extensión de la exposición, un espacio donde el curador pueda explicar al público con más profundidad los contenidos de la exposición y la relación entre las piezas, constituido como un material de consulta e investigación. En muchas ocasiones se invita a ensayistas, doctores y especialistas a escribir en estos catálogos dependiendo del enfoque y tema de la exposición y del tono que se quiera manejar en la publicación. Con la Subdirección de Curaduría se coordina también la producción, se decide si se va a reproducir toda la lista de obra o si

solamente se hace una selección que ilustre la exposición a manera general o si por ejemplo en la publicación se quiere dar mas peso a los ensayos.

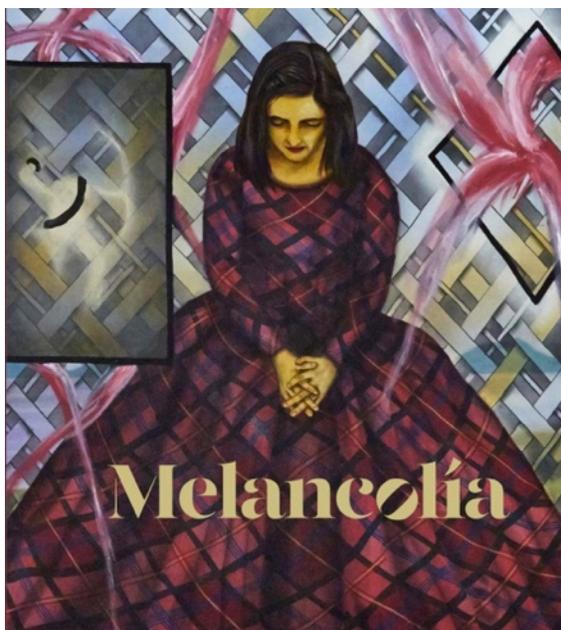


Figura 16: Catálogo de exposición temporal 'Melancolía'. 2017. Recuperado de: goo.gl/9ezeef

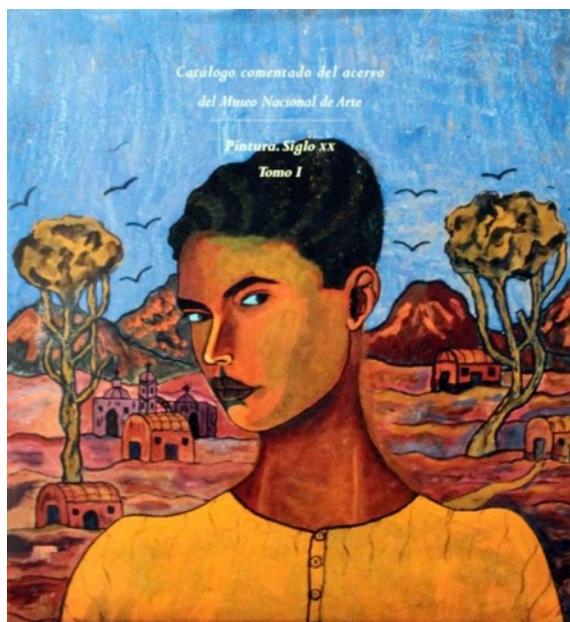


Figura 17: Catálogo comentado del Acervo del Museo Nacional de Arte. Pintura Siglo XX. Tomo I. 2013. Recuperado de: goo.gl/Xyw7GU

En cuanto a las fotografías de las piezas que van en las publicaciones, el área coordina con el Departamento de Biblioteca que cuenta con una Fototeca que resguarda un gran número de fotografías impresas y digitales aptas para publicación, si las fotos no están se contrata un fotógrafo especializado para una toma con las piezas. El diseño y la diagramación de los catálogos se subcontrata externamente.

El pago y la distribución de los ejemplares esta a cargo del Patronato del Museo, que deja un porcentaje del tiraje final para cubrir las cuotas institucionales de la Secretaría de Cultura, el repositorio del Museo, coleccionistas que prestaron obras, la tienda del Museo, etc. En la página del museo se puede encontrar el catálogo de todas las publicaciones y memorias impresas que se han realizado.

- Diseño

Es el área encargada de los procesos gráficos y de comunicación visual tanto internos como externos del Museo. Trabaja en conjunto con otras áreas con el fin de generar productos para las exposiciones (en especial para exposiciones temporales). Junto a Museografía realizan el diseño de las cédulas de las piezas en exhibición, el diseño y la diagramación de textos de pared, la señalización de las salas y otros elementos gráficos que refuerzan el recorrido y el discurso de las exposiciones como infografías e ilustraciones. En simultáneo con la Subdirección de Comunicación, generan todo el material relacionado con la difusión de exposiciones, eventos y actividades del Museo como material impreso, banners, pendones, publicidad urbana, pautas para medios como revistas, periódicos y radio e imágenes, videos e inserciones para portales web y redes sociales. También trabajan junto al área de Mediación Educativa diseñando el material didáctico y de extensión de las exposiciones como las hojas de sala, cartillas de actividades, mapas, materiales de interpretación, guías e interactivos para *tablets* y celulares; asimismo se encargan del diseño de papelería, carpetas, tarjetas de presentación, señalización informativa, preventiva y reglamentaria de los espacios del Museo y algunas veces realizan cortinillas de exposiciones, material editorial, edición de audio y multimedia.

El trabajo más exigente en el área es el concerniente a las exposiciones temporales; durante un año pueden haber entre 3 y 5 exposiciones y para cada una de éstas se realizan siempre una serie mínima de productos que incluyen invitaciones impresas y electrónicas, kits de prensa, folders y pendones al ingreso del Museo que sirven como medio de difusión y bienvenida a la exposición, después, dependiendo del presupuesto y del nivel de la exposición, se plantea si se diseñan otro tipo de productos complementarios. El proceso de diseño para una exposición temporal parte del acercamiento a un dossier que genera Curaduría con una previsualización de la investigación que contiene la descripción general del proyecto, título, fichas técnicas, número aproximado de piezas y artistas,

temporalidad, procedencia de las colecciones y una lista preliminar de obra; con este documento, el equipo de diseño comienza a buscar referentes a partir del estilo de los artistas, la temática de la exposición, vínculos entre las obras o si se han hecho proyectos similares en otros museos o galerías. A partir de esta búsqueda se genera una identidad visual para la exposición y se crea una primera propuesta que se comparte con las coordinaciones de todas las áreas del Museo, esta propuesta se expone y se justifica a nivel formal y conceptual en una junta para luego recibir retroalimentación y sugerencias de todas las partes, se procede a hacer una revisión o ajuste del diseño y se genera una segunda o tercera propuesta hasta que sea aprobada. Entre el proceso de conceptualización al diseño final hay un tiempo aproximado de dos semanas, que tal vez no es un tiempo ideal pero si un tiempo justo si se tiene en cuenta que los procesos y el personal del Museo son muy apretados.



Figura 18: Identidad gráfica de las exposiciones temporales 'Melancolía' (2017), 'Yo, el Rey' (2015) y 'Lanscapes Of the Mind' (2015), de izquierda a derecha respectivamente.

El departamento tiene mucha libertad creativa a la hora de hacer sus propuestas, incluso pueden recomendar y hacer observaciones a las áreas a nivel de diseño, por ejemplo la extensión de un título para una exposición temporal (tendrá más pregnancia y será mas legible un diseño con un título corto) o brindar apoyo a las subdirecciones de Comunicación y Curaduría para la selección de fotografías que

ilustrarán la exposición y servirán para generar todo el material gráfico, hacer esta labor en conjunto, da la posibilidad de que se seleccionen imágenes que expliquen adecuadamente las temáticas propuestas por Curaduría y que al mismo tiempo el departamento de diseño pueda valorarlas a nivel estético, visual y de formato pensando en los productos que se realizarán.

Un elemento importante en la identidad de las exposiciones temporales del Museo Nacional de Arte es la elección de la tipografía en los diseños, que en la mayoría de veces esta definida por la temporalidad o por la corriente estilística en la que esta enmarcada la exposición. El equipo de diseño ha logrado crear y unificar una identidad MUNAL que sobresale entre la gráfica de otros museos, definiendo este estilo en la elección simple y recurrente de una fotografía (un detalle o un *close up* de una obra) acompañada de un juego tipográfico. Debido al volumen de trabajo y al poco personal, se han definido criterios que ayudan con cuestiones formales de diseño como la definición de un puntaje de tipografía para determinados formatos, éstos criterios se han complementado con las sugerencias del público frente a los tamaños de texto y la legibilidad de los diseños que se encuentran en salas. Sin embargo falta fortalecer un manual de identidad y *branding* con los lineamientos de uso de imagen que dé más potencia y reconocimiento a la marca-museo.



Figura 19: Pendones en la fachada del Museo Nacional de Arte con las exposiciones en curso. Junio 2017

Tomando en cuenta que muchas de las imágenes que realiza el equipo de diseño gráfico son el primer contacto que tienen los visitantes con el MUNAL, el área se ha posicionado en el Museo como un medio de comunicación visual fundamental para crear un puente entre las colecciones y el público, generando una identidad gráfica que proyecta con coherencia la misionalidad del Museo, traduciendo el acervo y los valores del MUNAL en mensajes gráficos que resultan atractivos al público, logrando de esta manera que las otras áreas del Museo visibilicen y sean consientes de la importancia del diseño gráfico y sus procesos en las instituciones culturales. El diseño, administración y gestión de contenidos de la página web se contrata de manera externa.

- Biblioteca

La Biblioteca es el espacio que facilita el acceso a los fondos bibliográficos del Museo y se encarga de su conservación, organización y administración. Aunque la colección se especializa en arte mexicano, también cuenta con publicaciones de historia, religión, filosofía, música, literatura y teatro.

Antes de que el edificio fuera destinado para albergar las colecciones de lo que hoy es el Museo Nacional de Arte, el espacio en donde actualmente se encuentra la Biblioteca estaba ocupado por el despacho y las oficinas de la Secretaria de Comunicaciones y Transportes, y aun después de la fundación del Museo en 1982, sigue cumpliendo con funciones administrativas pero propias ya de un recinto museal. Es hasta el proyecto de renovación MUNAL 2000 que se designa este espacio para establecer una biblioteca de arte, ya que las oficinas y la Dirección del Museo se trasladan al tercer nivel. Inicialmente se contempló la posibilidad de dejarlo como un espacio expositivo para las pinturas de gran formato del novohispano debido a que la altura de los techos eran ideales para estas piezas, sin embargo, con el traslado del acervo de la Pinacoteca Virreinal al Museo llegaron entre 3.000 y 3.500 libros, que sumados a una cantidad de publicaciones que el MUNAL ya poseía, se dio inicio al fondo bibliográfico con aproximadamente 5.000 ejemplares entre libros y revistas.

Actualmente la Biblioteca cuenta con un acervo de 24.750 libros y 27.170 fascículos de revistas. El libro más antiguo es de 1545, un tratado apologético de medicina escrito en latín por Epifanio, Santo Obispo de Constancia, una pieza sumamente interesante ya que contiene una censura del prefacio y de algunas referencias bibliográficas. Como esta, las publicaciones más antiguas son materiales de carácter religioso que generalmente pertenecieron a conventos en México.

El acervo está catalogado por el sistema de clasificación internacional de la Library of Congress Classification (un sistema que se usa principalmente para bibliotecas especializadas) y se utiliza el software *Pinakes* para la organización, consulta, gestión y control documental. La Biblioteca del Museo Nacional de Arte constituye sus fondos de la siguiente manera⁷¹:

- Colección general de material bibliográfico.
- Publicaciones periódicas como revistas, diarios y boletines.
- Material de consulta como diccionarios, enciclopedias, atlas y manuales.
- Fototeca, que cuenta con placas fotográficas, impresiones en papel y un archivo pictórico con fotos de más de 4.000 objetos de la colección que se emplean para ilustrar textos, libros, catálogos, productos de diseño, videos, etc. y que pueden ser solicitadas por cualquier persona para fines académicos o culturales.
- Material audiovisual.
- Fondos especiales que comprenden archivos personales, folletos, recortes de periódicos, hojas sueltas y una colección de aproximadamente 27.000 postales.

⁷¹ CONACULTA. INBA. MUNAL *Lineamientos de la Biblioteca*. Consultado el 3 de marzo de 2018 en: www.munal.mx/descargas/LineamientosBibliotecaMunal.pdf

- Fondo reservado, que son los libros y revistas publicados antes de 1950. Para su consulta es necesario agendar una cita con anterioridad y debido a la naturaleza y antigüedad del material es obligatorio el uso de guantes y tapabocas.
- Publicaciones propias del MUNAL como catálogos de exposiciones temporales, catálogos comentados, periódicos, guías, etc.
- E-books

Entre los fondos que han ayudado al crecimiento de la Biblioteca se destaca la donación realizada en el 2013 por el coleccionista y bibliófilo Ricardo Pérez Escamilla, una colección de casi 15 mil títulos de arte y más de 11 mil revistas⁷² entre las que se incluyen fascículos de sátira política del siglo XIX como *El Hijo del Ahuizote* y *La Orquesta*, y revistas del siglo XX como *Azulejos* y *Mexican Folkways* que fueron ilustradas por artistas como Diego Rivera, Alfonso Siqueiros, José Clemente Orozco y Roberto Montenegro. El MUNAL también tiene en custodia la colección de litografías del siglo XIX de Pérez Escamilla, comprada en su momento por CONACULTA (ahora Secretaría de Cultura) y que actualmente esta exhibida como obra plástica. También se destaca la colección completa de la *Biblioteca del Niño mexicano*, que se compone de pequeños cuentos que ilustran la historia de México desde la época prehispánica hasta el mandato de Porfirio Díaz y tres tomos del *Semanario de las señoritas mexicanas* de Ignacio Cumplido, una publicación dirigida al público femenino de clase media y alta que buscaba informar, educar y entretener a sus lectoras con temáticas de música, literatura, física, geografía, zoología, moda y botánica, entre otros.

La Biblioteca es un acervo vivo que presta sus servicios al público en general y es un espacio ideal de investigación para curadores, estudiantes y académicos interesados en el arte mexicano. Ofrece la consulta del acervo al público externo

⁷² SECRETARÍA DE CULTURA (07 de noviembre de 2013) *Ricardo Pérez Escamilla, el gran conocedor del arte mexicano*. En: Prensa. Consultado el 3 de marzo de 2018 en: www.gob.mx/cultura/prensa/ricardo-perez-escamilla-el-gran-conocedor-del-arte-mexicano?state=published

únicamente por medio del préstamo en sala en el horario habitual del Museo; el préstamo dentro del recinto y a domicilio es exclusivo para el personal interno o miembros del Patronato y el préstamo interbibliotecario es con otras instituciones culturales, bibliotecas o museos que necesiten el material para consulta o quieran exhibirlo en sus propias salas.



*Figura 20: Biblioteca del MUNAL. Fotografía: Mariana Leyva Gámez.
Recuperado de: www.flickr.com/photos/munalinterpreta/albums/72157676835383143*

Durante la dirección de Miguel Fernández Félix, se planteó que la Biblioteca podía representar mas una carga que un benéfico productivo, e incluso se pensó en donar el acervo y transformar el espacio en salas de exposición, afortunadamente el equipo de investigadores se opuso y como consecuencia el director dio inicio a un proyecto que le dio impulso, visibilidad y reconocimiento dentro del recinto. En el 2015 se abrió al publico general, y es que además de tener una basta colección para consulta, arquitectónicamente es un espacio de admirar; con tres salas y más de 200 m², es uno de los pocos lugares del Museo que conserva aun originales los pisos y librerros de madera, que se complementan con replicas del mobiliario autentico del recinto, construidas por el Taller de carpintería para enriquecer y complementar el espacio.

La jefa de acervos de la Biblioteca se ocupa del Departamento de Catalogación y Adquisición, de la planeación y ejecución de los recursos destinados al área, de la atención a usuarios y de organizar y mantener adecuadamente los fondos bibliográficos. También se encarga de hacer una bibliografía preliminar para los curadores o investigadores cuando empiezan a planear una exposición y proponer publicaciones para exhibición en exposiciones temporales.

El crecimiento de la Biblioteca se da de varias formas: a partir de las nuevas publicaciones realizadas por el Museo, por donación, por canje con otras instituciones tanto nacionales como internacionales, o por compra, que se hace sobre pedido de los investigadores u otros departamentos del Museo. Si algún material presenta un deterioro activo se envía a CENCROPAM o se contrata restauración externa.

- Vinculación y calidad de servicios

Esta área se crea en la última dirección del Museo y tiene la finalidad de ser un espacio que determine parámetros de evaluación de las actividades que se realizan en las otras áreas, en especial brinda apoyo al área educativa y al área de difusión y comunicación, que son las áreas que más generan acciones orientadas al público y que mueve productos inmediatos que algunas veces no están bien planificados, igualmente busca ser el puente para establecer vínculos y apoyos con otras instituciones cuando las actividades lo requieran.

La tarea principal, además de identificar el éxito o no de éstas actividades, es empezar a organizar y generar proyectos sólidos con objetivos claros, marcando una línea más concisa respecto a lo que se quiere y se puede ofrecer desde el Museo, es decir, que todos los proyectos, siendo del MUNAL, estén constituidos de la misma manera; que cuenten con introducción, antecedentes, objetivos generales y específicos, alcances, presupuesto, etc., y que al finalizar el proyecto se pueda responder a una pregunta muy básica y es ¿Qué se llevan las personas

cuando visitan el Museo? pues el resultado que se busca es que el público tenga una experiencia de aprendizaje significativa y para lograrlo no es necesario que haya muchas actividades si no que las actividades que se realicen estén bien estructuradas.

El primer trabajo del área ha sido crear un proyecto inclusivo que tiene como objetivo hacer partícipes a las personas con capacidades diferenciadas⁷³ a los procesos educativos que se realizan en el Museo, mediante visitas guiadas por las exposiciones y la colección permanente durante todas las 'Noches de Museos'⁷⁴. Este proyecto surge debido a que en el 2016 se registró una participación de tan solo 300 visitantes con discapacidad de algún tipo en el Museo, un registro muy bajo teniendo en cuenta que el número de personas con discapacidad que habitan en la Ciudad de México llega casi a 500.000⁷⁵, sumado a esto, el MUNAL como institución pública tiene la obligación de atender las necesidades de todos los tipos de públicos sin discriminación y para esta administración es fundamental generar proyectos de vinculación con otros tipos de públicos que no han sido visibilizados.

2.8.3 Subdirección administrativa

Es el área operativa que se encarga de aterrizar las necesidades del Museo en cifras, gastos y recursos y de su adecuada planeación, gestión y control mediante funciones administrativas, financieras y contables.

La Subdirección administrativa depende de los lineamientos que traza el INBA a través de una 'normateca' *online* en donde se encuentran los manuales administrativos de aplicación general para hacer uso adecuado de los recursos

⁷³ Las primeras sesiones se han realizado con personas con discapacidad auditiva pero el objetivo del proyecto es ampliarlo y trabajar con personas que presenten discapacidad mental, visual y motriz.

⁷⁴ Ciudad de México es la segunda ciudad con más museos en el mundo y con la 'Noche de Museos' la Secretaría de Cultura CDMX busca desde el 2009 que las personas se integren más a la oferta cultural y educativa que brindan estas instituciones. La actividad consiste en que los museos y otros recintos culturales extienden su horario de visita el último miércoles de cada mes ofreciendo actividades especiales como conciertos, obras de teatro, conferencias y talleres.

⁷⁵ ZAMARRÓN, Israel (28 de febrero de 2017) *CDMX, aún hostil para personas con discapacidad*. En: *Publimetro CDMX*. Consultado el 2 de enero de 2018 en: www.publimetro.com.mx/mx/ciudad/2017/02/28/cdmx-aun-hostil-personas-discapacidad.html

públicos en total apego a las leyes. La función del subdirector es velar por que todos los conceptos del gasto estén apoyados de acuerdo a estas normas federales, ya que el Museo Nacional de Arte, como institución pública maneja recursos del Estado.

- Recursos financieros

Es el área encargada del ejercicio del gasto de los recursos y de la contabilidad del presupuesto programado mensual y anualmente, es decir lo que acarrea cortes y movimientos presupuestales, pagos, transferencias de recursos, desembolsos, facturas, etc.

En el Gobierno Federal de México se manejan objetos clasificadores que consisten en partidas o conceptos específicos para gastos de instituciones museales y que se ejercen a través del Sistema de Contabilidad y Presupuesto – SICOP, que es en donde se lleva todo el control del proceso operativo-administrativo de las entidades del Estado. Siendo un museo en el que cuyos recursos provienen del sector público, el área ejerce el gasto a partir del control de estas partidas y bajo la normatividad Federal que lo regula.

- Recursos humanos

Es el área encargada de la contratación, remuneración y supervisión de la nomina y de atender todas las necesidades y situaciones referidas al personal de base y confianza del Museo como pagos, prestaciones, beneficios, evaluaciones, clima laboral, formación, procesos disciplinarios, etc.

La nomina esta compuesta por personal de base, personal de confianza, que tiene algunos derechos y obligaciones diferentes al personal de planta como encontrarse en un nivel alto en la cadena de mando y otros tipos de jornadas laborales y personal de capitulo 3000, profesionales que trabajan por prestación

de servicios, tienen contratos anuales, se manejan por jornadas y no tienen horario. Aproximadamente son 500 personas las que laboran en el Museo entre personal de base y confianza, profesionales de capítulo 3000, personal seguridad y de servicios generales, voluntarios y prestadores de servicio social.

- *Servicio social*

El servicio social en México consiste en hacer actividades de carácter comunitario que tienen como objetivo contribuir a la formación profesional de los estudiantes de educación superior (técnica y universitaria) mediante la participación y puesta en práctica de sus capacidades y destrezas, desarrollando nuevos conocimientos y habilidades y consolidando su formación académica e integral para comprender la función social de su perfil profesional a través de las entidades del Estado. El servicio social busca retribuir a la sociedad los recursos destinados a la educación pública⁷⁶, es un requisito obligatorio y temporal para obtener el título profesional y tiene una duración mínima de 480 horas.

En este sentido, el área se encarga de canalizar a los prestadores de servicio social y prácticas profesionales a las diferentes áreas y departamentos del MUNAL de acuerdo al perfil de las carreras de donde provienen, con el objetivo de que estén dentro del ambiente al que se han avocado en su educación superior y que tengan una primera experiencia laboral que les permita comparar la teoría y poner en práctica los conocimientos adquiridos en las aulas. Para esto buscan y evalúan personas que tengan el perfil que cubra con los requerimientos que pide cada área para solventar sus necesidades y de esta forma contribuir con la misión del Museo para este se mantenga actualizado con el bagaje académico que traen los prestadores de servicio social.

⁷⁶ PROCURADURÍA GENERAL DE LA REPÚBLICA (03 de octubre de 2016) *¿Quieres hacer tu servicio social o prácticas profesionales con nosotros?*. Consultado el 1 de marzo de 2018 en: www.gob.mx/pgr/acciones-y-programas/quieres-hacer-tu-servicio-social-o-practicas-profesionales-con-nosotros

El área evalúa el éxito del servicio social por medio de un cuestionario al inicio de las prácticas en donde preguntan sobre cómo se enteraron de las plazas de servicio social que oferta el MUNAL, si les fue difícil conseguir información de cómo hacerlo en el Museo, cuales son las expectativas frente a la actividad y un cuestionario al finalizar la labor, en donde preguntan si estas expectativas fueron cumplidas.

- Gestión presupuestal

Los recursos del Museo son asignados por la Secretaría de Cultura a través del Instituto Nacional de Bellas Artes. Esta asignación presupuestal es exclusiva para el desarrollo de los proyectos específicos del Museo, entendiéndose como exposiciones y consigo la habilitación de salas, el diseño museográfico, la curaduría, los movimientos de obra, los seguros, la difusión, el montaje y el pago de honorarios profesionales (aproximadamente el 50% del presupuesto se destina para el pago de honorarios del personal de capítulo 3000).

Los programas de trabajo son anuales y la distribución de recursos del presupuesto asignado se basa en un anteproyecto general que se hace el año anterior de ejercerse y que contempla el calendario de las exposiciones que se van a realizar incluyendo procedencia de las piezas, si son nacionales o internacionales, el nivel de la exposición, los costos de seguros, traslados de obra, montaje, museografía, etc.

El anteproyecto del presupuesto general se calendariza anualmente mes a mes dependiendo de las solicitudes de compra y pagos de servicios que requiera cada área y con esto se determina que pagará el INBA (recursos públicos) y que pagará el Patronato (recursos privados). El anteproyecto que se remite al INBA para aval, está desglosado por objeto del gasto de cada exposición, es decir por cada una de las partidas y rubros que maneja el Gobierno Federal, pero se realiza con valores aproximados ya que como se programa un año antes no se tiene certeza de los

montos reales (los valores aproximados se dan basándose en la experiencia y avalúos de exposiciones anteriores). El presupuesto anual que ha asignado el INBA al Museo durante los últimos 4 años (2015, 2016 y 2017) ha sido de 20 millones de pesos MXN como asignación fija, que equivalen a un poco mas de un millón de dólares, y algunas veces el Instituto otorga un recurso adicional o hace una ampliación al presupuesto. El dinero que ingresa por el Patronato es un gran apoyo económico ya que complementa los recursos que el Instituto designa al Museo y son aproximadamente 10,5 millones de pesos MXN por año, con este dinero también se pueden ejecutar gastos que no se no se pueden ejercer con dinero federal.

Los museos del INBA están clasificados en tres tipos, tipo A, tipo B y tipo C; en los tipo A están el Museo Nacional de Arte, el Museo del Palacio de Bellas Artes, el Museo de Arte Moderno y el Museo de Arte Contemporáneo Rufino Tamayo; en los tipo B se encuentran museos mas pequeños como el Museo Nacional de San Carlos, el Museo de Arte Carrillo Gil y el Museo Mural Diego Rivera y en el tipo C están recintos como el Laboratorio Arte Alameda y el Museo Ex Teresa Arte Actual, entre otros.

Los cuatro museos tipo A cuentan con el mismo presupuesto anual (20 millones de pesos MXN cada uno), sin embargo, la asignación presupuestal parece ser muy dispareja si se tiene en cuenta el tamaño del inmueble, la cantidad de personal y el numero de piezas de la colección del MUNAL comparado con los otros museos de este tipo; el Museo del Palacio de Bellas Artes, aunque tiene un inmenso programa de exposiciones temporales de un altísimo nivel internacional, tiene tan solo una colección permanente de 17 murales pintados en el inmueble por artistas como Diego Rivera, José Clemente Orozco, David Alfaro Siqueiros y Rufino Tamayo⁷⁷ y no debe invertir su presupuesto en la conservación arquitectónica del inmueble pues lo maneja una gerencia especial con un

⁷⁷ SECRETARÍA DE CULTURA. INBA. *Museo del Palacio de Bellas Artes*. Consultado el 29 de febrero de 2018 en: www.museopalaciodebellasartes.gob.mx/index.php

presupuesto dedicado exclusivamente a esto mientras que el Museo Nacional de Arte debe velar por la conservación del inmueble dentro del presupuesto asignado o pedirlo a la Dirección de Arquitectura y Conservación del Patrimonio Artístico Inmueble del INBA, un proceso que resulta demorado si se necesita una restauración urgente. Asimismo, el Museo de Arte Moderno tiene alrededor de 3.000 piezas⁷⁸, menos de la mitad de las que tiene asignadas el MUNAL.

- Sistemas

Es el departamento encargado de dar mantenimiento y soporte a los equipos tecnológicos de oficina como computadores e impresoras y a los que se encuentran en salas de exhibición como tablets, proyectores y pantallas. También se encargan de la programación, instalación, ensamblado y mantenimiento de redes y antenas inalámbricas, de proveer de internet a todo el museo (tanto oficinas como salas de exposición), y en general, de brindar apoyo a los administrativos si tienen algún tipo de problema informático. El software, la programación, las plataformas e interfaces con las que trabajan los equipos del Museo son creación del INBA y son los técnicos del Instituto quienes hacen la respectiva instalación y mantenimiento.

- Mantenimiento

Es el departamento que se encarga de proporcionar mantenimiento preventivo y correctivo a las instalaciones del inmueble como puertas automáticas en salas de exhibición, elevadores y montacargas, equipos de aire acondicionado, circuitos de televisión, plantas de emergencia, etc., además de fumigaciones y control de plagas. También se ocupa de la coordinación del personal de servicios generales y de los cronogramas de trabajo de los talleres así como de proveerlos de insumos y herramientas para su óptimo funcionamiento.

⁷⁸ MUSEO DE ARTE MODERNO. *Núcleos de la Colección*. En: Colecciones. Consultado el 29 de febrero de 2018 en www.museoartemoderno.com/colecciones/

Se mueve en beneficio del Museo para la conservación, ampliación y restauración de la estructura inmueble e impulsa proyectos a través del Patronato como lo fue la creación del auditorio en el 2011. Coordina sus labores con la Dirección de Arquitectura y Conservación del Patrimonio Artístico Inmueble - DACPAI para los arreglos pertinentes del edificio que tienen que ver con la cantera, herrerías o restauraciones arquitectónicas. discapacidad auditiva.

- *Talleres de mantenimiento*

Los talleres del Museo son una iniciativa que surge en el proyecto de renovación MUNAL 2000 y buscan disminuir costos en lo relacionado con el mantenimiento del inmueble y la producción museográfica por medio de talleres, equipo y mano de obra de técnicos e ingenieros especializados que hacen parte de la estructura organizacional del Museo. Son 4 talleres que se ubican en el sótano; el Taller de carpintería, que se encarga del mantenimiento y la restauración del mobiliario, los pisos y las ornamentaciones originales del inmueble, además de la fabricación de nuevos muebles y dispositivos museográficos como mamparas, bases, marcos y repisas; el Taller de electricidad, que se ocupa de la instalación luminaria para las piezas y de la iluminación general del inmueble; el Taller de plomería, que brinda mantenimiento a las instalaciones hidráulicas y sanitarias, y el Taller de pintura. Tener talleres dentro del propio recinto, actualmente hace disminuir al MUNAL hasta un 45% de los costos del mantenimiento del edificio.

- Archivo

Es el área encargada de la recolección, rescate, registro, organización, clasificación y control de la documentación que produce el Museo Nacional de Arte referida a los fondos administrativos e históricos, para sus debidos efectos de control y transparencia de la información según la Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Gobierno Federal del 2002.

El INBA, a través de la Ley Federal de Archivos del 2012⁷⁹, en la que dispone el reglamento para la coordinación de los archivos y la gestión documental, diferencia entre varios tipos de archivo; el Archivo de trámite que consigna la documentación referida a trámites administrativos; el Archivo histórico que se ocupa de la preservación de documentos históricos y el Archivo de Concentración, en el que se administran los documentos de consulta esporádica que son transferidos de los archivos de trámite de todas las entidades INBA para su conservación y administración. Todos los órganos que dependen del Instituto como museos y coordinaciones nacionales deben tener un archivo de trámite y un archivo histórico dentro de su cultura organizacional y aunque el archivo del MUNAL es principalmente un Archivo de trámite, también resguarda documentación histórica que data desde la fundación del Museo en los 80's y que sirve como objeto de estudio a investigadores, académicos y curadores.

El archivo MUNAL esta destinado a conservar la memoria documental del Museo que surge de los fondos administrativos resultantes del trabajo de todas las áreas y departamentos. Hay fondos relacionados con las exposiciones y las obras desde la fundación del Museo en 1982 como préstamos, ingresos, adquisiciones, donaciones, movimientos, seguros, permisos de reproducción, restauraciones, gestiones con coleccionistas y guiones; fondos que tienen que ver con el inmueble como préstamo y alquiler de espacios y planos; fondos administrativos como gastos, contrataciones, ingresos, estadísticas de visitantes, oficios, actas, comodatos y recibos, y fondos históricos como documentación de la inauguración del Museo y organigramas desde la primera dirección. Toda esa documentación estará activa durante el tiempo que sea necesario para el Museo y tiene una vigencia determinada dentro del recinto, cuando esta vigencia caduca la documentación es transferida al Archivo de concentración del INBA. Entre la gestión que he hecho el Archivo de concentración del Instituto se han encontrado documentos como cartas y dedicatorias de artistas como Diego Rivera y Dr. Alt que provenían del Museo de Arte de Moderno.

⁷⁹ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN (13 de mayo de 2014) *Reglamento de la Ley Federal de Archivos*. Consultado el 1 de marzo de 2018 en: www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5344323&fecha=13/05/2014

Los archivos se dan de alta y se cierran a través de un sistema llamado *AlbaláNet*, un sistema de gestión institucional para centros de archivo que permite un control integral de la información en un entorno web. Dentro de este sistema, y bajo los lineamientos institucionales que rigen a todos los archivos del INBA, se manejan series que permiten clasificar la documentación a través de secciones, subsecciones, series documentales y subseries como lo son la Promoción y difusión de las bellas artes (que abarca exposiciones permanentes, exposiciones temporales nacionales e internacionales y exposiciones itinerantes), Conservación, restauración y preservación de las bellas artes y Administración del acervo artístico del INBA (control de préstamos).

Aunque no hay presupuesto asignado para ninguno de los archivos de las entidades del INBA y no se han digitalizado los fondos existentes, el área aún tiene la labor de examinar más de 2.000 carpetas que están sin revisar para organizar y registrar adecuadamente la documentación que contienen. El Archivo General de la Nación es el único que da dictámenes para dar bajas de documentación, y cuando esta documentación es destruida se remite a la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos en donde reciclan el papel para hacer los libros de texto de las escuelas primarias públicas.

2.8.4 Subdirección de curaduría

La práctica curatorial en el MUNAL busca profundizar el conocimiento de las colecciones desarrollando actividades de investigación, adquisición, exhibición e interpretación, asimismo se ocupa de la concepción y escritura de guiones científicos y museológicos para exposiciones permanentes y temporales y de la creación y producción de textos para publicaciones y contenidos en sala.

La Subdirección de Curaduría también se encarga de generar los contenidos de las exposiciones, evitando que la voz del curador sea la única que hable, dando pie a que todas las áreas del Museo propongan cosas que permitan nutrir las

discusiones y enriquezcan las exposiciones con diálogos u otras lecturas que den paso a una polifonía de discursos y propuestas creativas e innovadoras. Según los curadores del Museo, se expone un posible discurso, pero no significa que sea la única verdad, la única forma de contar una historia o que sea su punto final, muchas veces es solo un punto de inicio hasta para investigaciones futuras.

Generalmente existe un curador titular al frente de cada exposición, que se determina según la temporalidad en la que esté principalmente enmarcada la muestra o si es de su propia iniciativa o propuesta, el curador titular esta al mando de la investigación, de la planeación de los cronogramas de trabajo y presupuesto, crea los ejes o núcleos conceptuales rectores, establece los eventos del recorrido o hilos discursivos y escoge las piezas para la lista de obra, sin embargo los otros curadores pueden sugerirle respecto a estos temas y le apoyan para la escritura de textos curatoriales, contenidos en sala y cedulario o fichas de objeto. Los curadores reconstruyen y descifran los contenidos inscritos en las piezas de la colección, identifican conceptos dependiendo del contexto en el que se quieran exponer y las conversaciones que se quieran tejer con otras obras. “Un curador debe explotar todas las posibilidades que ofrece una pieza pues la imagen que representa en sí, es polisémica. Sus interpretaciones dependen de lo que se quiera contar, de cómo se quiere hacer el entramado con otras obras, de qué pregunta se le quiere hacer, cómo se quiere abordar para contextualizarla, cómo buscas hacerla hablar, cómo valoras sus contenidos”, comenta Abraham Villavicencio, curador de Arte Novohispano. Y cómo él, el resto de comisarios del Museo trata de que los contenidos sean lo más incluyentes y accesibles, mediante cédulas y textos de claridad enunciativa que valgan como herramientas que se integren a la experiencia del espectador y tengan un mejor impacto en él, o por medio del uso de diferentes recursos, lenguajes o expresiones que sean atractivas y permitan atrapar la atención del público para que se sienta interpelado y convocado a la exposición.

Entre otras tareas de los curadores está buscar obras que refuercen o enriquezcan los contenidos de las exposiciones, justificar las donaciones y adquisiciones ante los comités del INBA y estar en constante búsqueda bibliográfica de materiales que contribuyan a nutrir el acervo documental de las piezas. Si un curador tiene una idea o algún tema que considere pertinente revisar de la colección se consensa entre la dirección del Museo, la Coordinación Nacional de Artes Visuales, el INBA y la Secretaría de Cultura para acordar cuando sería el mejor momento para su puesta en marcha. Cuando hay curadores invitados, los curadores del MUNAL trabajan en conjunto con ellos y tienen injerencia en las investigaciones y el desarrollo de las exposiciones.

Actualmente, la curaduría de las exposiciones (especialmente de las temporales) busca incluir piezas de los tres grandes momentos en los que esta dividido el acervo en una misma muestra, creando así diálogos y comparativos con obras que comprendan todas las temporalidades del arte mexicano en las que el MUNAL tiene cabida e invitando a piezas externas a consolidar nuevas lecturas, como sucedió en la exposición *Melancolía (2017)*, en dónde una colosal pintura del siglo XVII como *El señor de la meditación* de Cristóbal de Villalpando podía entrar en dialogo con otra de mediados del siglo XX de Alfonso Michel como lo es *Mujer en la Ventana* por medio de la carga anímica contenida en las imágenes y del impacto de las configuraciones gestuales e iconográficas que pueden referir a estados melancólicos; apuntando de esta manera a mantener un equilibrio entre la obra de todos los siglos.

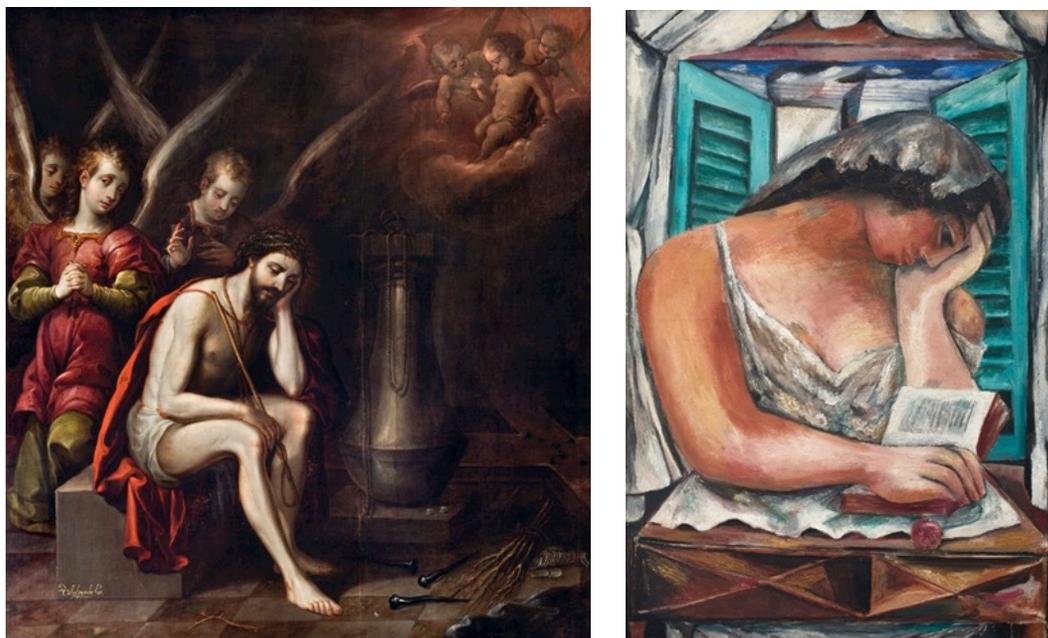


Figura 21: 'El señor de la meditación' de Cristóbal de Villalpando (izquierda) y 'Mujer en la Ventana' de Alfonso Michel (derecha), ambas expuestas en 'Melancolía'

La naturaleza de la colección del Museo Nacional de Arte, constituida por obra desde el siglo XVI hasta el siglo XX y que en la actualidad suma más de 6.000 piezas, ha llevado a la estructuración interna de tres divisiones lideradas por diferentes especialistas enfocados en diversos momentos del arte mexicano: Curaduría de Arte Novohispano o Virreinal, Curaduría del siglo XIX y Curaduría del siglo XX.

- Curaduría de Arte Virreinal

Tiene bajo su responsabilidad la investigación y exhibición concerniente a las piezas (en su mayoría pictóricas) que corresponden al periodo virreinal o novohispano comprendido entre los periodos del siglo XVI, XVII, XVIII y principios del XIX.

El objetivo que tiene Abraham Villavicencio, especialista en la producción artística novohispana en México, es que la curaduría de arte virreinal del MUNAL salga de los lugares tradicionales o convencionales ya trabajados, indagando en nuevos temas que sean más significativos para el público, es decir, mostrar la obra de otra

manera que no sea la estrictamente académica, no por eso dejando aparte lo que propone la academia, pero sí con la meta puesta en orientar las exposiciones hacia preguntas que sean distintas a las ya habituales, que permitan que el público pueda acercarse con otra mirada a comprender y admirar estas piezas. Hay un conjunto de exposiciones en donde se abordan artistas, escuelas específicas o distintos maestros del periodo del arte virreinal, temáticas religiosas o preocupaciones similares que son siempre protagonistas en los testimonios novohispanos, sin embargo el propósito actual es narrar discursos que sean más propositivos, que permitan dimensionar las funciones materiales, sociales, políticas y propiamente culturales de la época, como la concepción de imaginarios, códigos, alegorías o símbolos de elementos plásticos que pueden ser rastreados en las pinturas y que con el tiempo tienen distintas valoraciones e interpretaciones

“El imaginario colectivo que tenemos del pasado, como lo pensamos y lo codificamos visualmente se debe mucho a la herencia de obras pictóricas antiguas y a repertorios visuales de imágenes del periodo virreinal. Los curadores tenemos la misión de transmitir lecturas que subyacen a una imagen que puede parecer simple pero que en realidad tiene mucho más por decir”, argumenta Abraham.

El área también se encuentra a cargo de la renovación curatorial de las salas permanentes de arte novohispano que aun continúan con el guión propuesto desde MUNAL 2000, de la supervisión del acervo en los depósitos y en bodega para hacer reemplazos y rotaciones de obra cuando las piezas que normalmente están exhibidas se encuentran itinerando, en exposiciones temporales o en préstamo y de promover la valoración del arte novohispano dentro y fuera del museo a partir del programa de exposiciones.

- Curaduría siglo XIX

Desarrolla investigaciones a partir de las obras de arte decimonónico que hacen parte de la colección del MUNAL y de la creación y escritura de guiones para

exposiciones que están relacionadas con este siglo. El área esta a cargo del investigador Víctor Rodríguez Rangel, quién se ocupó de la renovación curatorial de las salas del primer piso destinadas a exhibición de obra del siglo XIX y en donde hoy se presentan las exposiciones permanentes *Territorio Ideal. José María Velasco y Gliptoteca. Escultura mexicana de los Siglos XIX y XX.*

Las exposiciones enmarcadas en el siglo XIX, al igual que todas las otras que surgen en el MUNAL, buscan brindar herramientas para que los visitantes hagan sus propias interpretaciones de las obras y todos tenga cabida en los temas que se abordan.

- Curaduría siglo XX

Tiene a su cargo la investigación y la comunicación de contenidos de las piezas pertenecientes al siglo XX, que es tal vez la obra más grande del acervo del Museo con más de 2.500 piezas entre obra gráfica, pictórica y escultórica y en donde se enmarcan la mayoría de adjudicaciones y donaciones recientes.

Aunque el acervo no se extiende más allá de 1960, entre los intereses actuales que tiene el área, liderada por la historiadora de arte Alivé Pilliado, está el de integrar prácticas artísticas posteriores y actuales por medio de exposiciones temporales que de algún modo complementen lo que el propio acervo ofrece. Es por esto que paralelo a la colección permanente consideran fundamental la incorporación de muestras de arte contemporáneo que permitan al público tener otros puntos de encuentro y contraste con el arte mexicano producido antes del siglo XXI en cuanto forma, temporalidad, concepto, espacialidad, etc. Uno de los proyectos que se encaminó a este interés fue la exposición *Por los siglos de los siglos*, que consistió en una exploración matérica con la colección del MUNAL mediante un diálogo entre obras del reconocido artista contemporáneo Bosco Sodi y la obra que conforma la colección permanente, desde la época virreinal, decimonónica y del siglo XX. A partir de estas confrontaciones se resaltaban

cualidades formales de las distintas representaciones plásticas, promoviendo una experiencia de naturaleza más intuitiva e inmediata⁸⁰. Este proyecto, que inició en el 2015, busca abrir un espacio al público interesado en arte contemporáneo configurándose principalmente en el formalismo de las obras; diálogos visuales e inmediatos de color, composición o proceso constructivo que están liados más hacia la materia y a un nivel básico de lectura.



Figura 22: Obras de la exposición temporal 'Por los siglos de los siglos' (2017), exploración matérica de la colección del MUNAL con obras de Bosco Sodi. Fotografía: archivo personal

También se ocupan de la actual renovación de los discursos curatoriales de las salas permanentes del siglo XX y recientemente se han preocupado por exaltar y fomentar la obra de artistas muy importantes para la historia y el contexto del arte mexicano pero que no han sido totalmente explorados como es el caso de Felipe Santiago Gutiérrez.

⁸⁰ MUSEO NACIONAL DE ARTE (junio de 2017) *Por los siglos de los siglos. Exploración matérica con la colección del Museo Nacional de Arte*. En: *Exposiciones pasadas*. Consultado el 1 de febrero de 2018 en <http://www.munal.mx/es/exposicion/por-los-siglos-de-los-siglos>

- Enlaces de colecciones

Es el área encargada de hacer rastreos y establecer vínculos y conexiones con galerías y coleccionistas particulares para préstamos y donaciones de obra.

Por un lado, su labor consiste en enriquecer las exposiciones a través de la gestión con coleccionistas particulares con el fin de conseguir en préstamo piezas que complementen las listas de obra de los curadores, pues un porcentaje de las exposiciones se cubre con las colecciones institucionales y el otro con obra de coleccionistas o de otros acervos, lo que permite potencializar los discursos curatoriales. También se ocupa de incrementar el acervo mismo del MUNAL persuadiendo a los coleccionistas de donar obras al Museo justificando que éste el mejor espacio para su exhibición y conservación. Entre las donaciones más importantes que se han conseguido en los últimos años se destaca la de Ariel Zúñiga (hijo del artista Francisco Zúñiga) y la de la familia Maples Arce Vermeersch, una donación de óleos, acuarelas, dibujos, gouaches, planchas, impresos y fotografías que pertenecieron al poeta y coleccionista Manuel Maples Arce y que actualmente se exponen en una sala del recinto⁸¹.

El área cuenta con un archivo de más de 10 mil registros y expedientes de obras de coleccionistas privados y de otros acervos institucionales nacionales e internacionales que se ha constituido a lo largo de los años gracias al trabajo, el conocimiento y la experiencia de María Estela Duarte, titular del área. Este archivo/biblioteca también está constituido por diversos tipos de publicaciones como revistas, catálogos, grabados, libros de texto, fotografías, informes de obra, películas, música, guiones de exposiciones, diccionarios, enciclopedias y otras fuentes documentales de diversa tipología que son usadas para la investigación y consulta de los curadores.

⁸¹ MUSEO NACIONAL DE ARTE (15 de marzo de 2016) *María Estela Duarte: 42 años en el arte ¿Cómo se conforma la colección de un museo?*. Recuperado de: www.munal.mx/en/conoce-mas/post/maria-estela-duarte-42-anos-en-el-arte

- Catálogo en línea

El proyecto de crear un catálogo en línea surge de la necesidad de tener un repositorio para el registro y control de obra y uno de sus objetivos es extender la interpretación de la colección y hacerla accesible a más públicos. Para su construcción, los investigadores deben revisar o hacer el levantamiento de la información de todos los datos de las piezas como fechas, técnicas, números de inventario y de registro, firmas, intervenciones, marquetería, medidas, estado de conservación, ubicación, etc.

Con el catálogo en línea se pretende hacer visible todo el trabajo que realiza el equipo del Museo y ponerlo al servicio del público nacional e internacional como un referente para la investigación del arte mexicano. Mediante una plataforma virtual llamada *E-Museum*⁸², el público tendrá acceso gratuito a cada una de las obras que se encuentran en la plataforma y allí encontrará fichas técnicas, fotografías de alta resolución, datos de los artistas, explicaciones detalladas de las piezas, disciplinas, periodos, textos, historiografía, exposiciones e investigaciones⁸³ y de la misma manera podrá armar galerías propias y crear recorridos virtuales que podrá hacer después en las instalaciones del Museo. Con este proyecto también se busca abrir el MUNAL a otros públicos que no tienen la oportunidad de conocer las obras en físico y de profundizar la visita de quienes ya lo conocen, pues brinda una experiencia distinta a la de las salas de exhibición (el acceso virtual a las colecciones y a los fondos documentales es pensar en inclusión).

La plataforma usada para el catálogo es *The Museum System* (TMS) de Gallery Systems, un software de gestión de colecciones diseñado especialmente para museos y galerías que permite integrar fácilmente las bases de datos del acervo

⁸² El MUNAL es el primer museo en México que se integra a la plataforma *E-Museum*

⁸³ SECRETARÍA DE CULTURA DE MÉXICO, INBA (07 de septiembre de 2017) *E-Museum, una herramienta importante para conocer nuestro patrimonio: Lidia Camacho*. Boletín No. 1217. Consultado el 1 de enero de 2018 en: www.inba.gob.mx/prensa/6837/e-museum-una-herramienta-importante-para-conocer-nuestro-patrimonio-lidia-camacho

así como el monitoreo de las piezas en lo referente a préstamos, estado de conservación, exhibiciones, seguros, ubicación, etc., museos como el Rijksmuseum y el MoMA usan TMS para la gestión de sus colecciones. El MUNAL cuenta con un acervo de aproximadamente 6000 piezas, de las cuales 3841 fueron registradas durante la administración de Miguel Fernández Félix, actualmente estos datos fueron migrados al TMS y desde enero del 2017 han estado en revisión. El primer objetivo del proyecto es publicar la parte inicial del catálogo con la obra los artistas patrimoniales de México que tiene en su acervo el Museo, un conjunto de 439 piezas patrimoniales más otras 20 piezas que corresponden a las obras insignia del MUNAL como *La Virgen del Apocalipsis* de Miguel Cabrera y otras piezas clave dentro del acervo y altamente reconocidas en México y a nivel mundial. Progresivamente se irá construyendo y publicando el catálogo para no exponerlo todo al mismo tiempo y así no abrumar al público con la densidad del acervo pues aun falta el registro de aproximadamente 3000 piezas. La página en donde se puede consultar el catálogo es: munal.emuseum.com

Tener esta colección en digital puede dar paso a otros proyectos y formas de interacción con el público como lo hizo el Rijksmuseum con el International Rijksstudio Award, una competencia internacional que celebra el acceso digital gratuito a la colección del museo mediante un concurso que premia la creación de nuevos productos de diseño, bellas artes, arte aplicado, moda, fotografía y video inspirados en las piezas del acervo, descargando y usando imágenes de obras o detalles de manera creativa con las fotografías de altísima resolución que han puesto a disposición de todo el público.

2.8.5 Subdirección de exposiciones

Esta subdirección es el ente encargado de la gestión administrativa de las obras tanto del acervo propio del MUNAL como de las piezas que ingresan en préstamo para exposiciones temporales, su función principal es el control y planeación de

las exposiciones en todos sus tiempos (antes, durante y después) teniendo siempre un panorama completo de lo que sucede en las otras áreas y registro y control entero del movimiento de cada una de las piezas. También tiene la responsabilidad de empalmar y ajustar el calendario de los tiempos de las exposiciones, montajes y desmontajes (que realiza en conjunto con la Subdirección de Museografía) de manera que las áreas puedan estar coordinadas y las acciones no se sobrepongan.

Junto con la Dirección General, la Subdirección de Exposiciones se encarga de establecer los parámetros y acuerdos que se hacen con otros museos y espacios culturales cuando se realizan exposiciones en conjunto o préstamos de obra. En la exposición *Otto Dix*⁸⁴, por ejemplo, que se hizo en el marco del año dual México-Alemania y en conjunto con el Museo de Arte Contemporáneo de Monterrey y el Goethe Institut, el área estuvo a cargo de tramites como la negociación de los pagos, seguros, los tiempos de exhibición en cada espacio y los acuerdos de cooperación generales. Bajo esta misma línea se realizó la exposición de arte brasileño *Antropofagia y Modernidad. Arte brasileño en la Colección Fadel 1908-1979*⁸⁵, presentada en el MUNAL de junio a agosto de 2016 y replicada meses después en el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires – MALBA, para esta exposición el Museo Nacional de Arte recibió ayuda del equipo curatorial del MALBA y como un acuerdo de reciprocidad el MUNAL curó y organizó la exposición de arte mexicano *México Moderno Vanguardia y revolución*⁸⁶ pagada por el MALBA y presentada en sus salas de exhibición en Buenos Aires. Cuando

⁸⁴ “Esta exposición presenta los períodos de creación esenciales de Otto Dix (1891-1969), artista que plasmó la realidad histórica de un periodo conflictivo en Alemania en la que se hace visible el vasto desarrollo temático y expresivo de un personaje que permaneció activo por más de 60 años”. Tomado de: www.munal.mx/en/exposicion/otto-dixel el 2 de febrero de 2018

⁸⁵ “Esta exposición ofrece un panorama de los diferentes movimientos modernos ligados a la construcción cultural de Brasil, hasta los inicios del arte contemporáneo en ese país. La muestra está conformada por más de 150 obras de la Colección Hecilda y Sergio Fadel, una de las más importantes y completas de arte brasileño”. Tomado de: www.munal.mx/en/exposicion/arte-brasileno el 2 de febrero de 2018

⁸⁶ “La muestra traza el desarrollo de las diferentes propuestas estéticas modernistas que tuvieron lugar durante la primera mitad del siglo XX en México. El recorrido está compuesto por un conjunto de 170 piezas emblemáticas de más de 60 artistas, incluyendo a los más grandes maestros del período: Dr. Atl, Miguel Covarrubias, Saturnino Herrán, María Izquierdo, Frida Kahlo, Agustín Lazo, Diego Rivera, José Clemente Orozco, Antonio Ruiz “El Corcito”, David Alfaro Siqueiros, Remedios Varo y Ángel Zárraga, entre otros”. Tomado de: www.malba.org.ar/evento/mexico-moderno/

se establecen estas colaboraciones lo que se busca es poder hacer proyectos que normalmente no serían tan fáciles de operar desde otro país, además de abaratar costos y crear convenios y alianzas con otros museos e instituciones.

El Museo Nacional de Arte tiene asignadas más de 6.000 piezas que son propiedad del INBA pero cuando se adjudican al Museo, el Instituto brinda cierta autonomía para tomar decisiones sobre las piezas como préstamos y proyectos en los que las obras pueden participar o dar prioridad a las exposiciones que se realizan en el Museo.

- Coordinación de exposiciones

Se encuentra a cargo de la gestión de préstamo de las piezas que el Museo pide a colecciones externas para las exposiciones temporales. Una vez que la Subdirección Curaduría define la lista de obra, esta área es quien tiene el primer contacto con los acervos de otros museos o colecciones particulares, así mismo se ocupa las solicitudes, tramites, términos y condiciones para efectuar préstamos, comodatos y seguros. Como la colección del MUNAL es tan grande mueve cientos de piezas anualmente en diferentes museos de México y del mundo y de igual manera pide en préstamo obra a museos tanto nacionales como internacionales para fortalecer los discursos narrativos de sus exposiciones temporales.

Para el préstamo de una obra del MUNAL o para solicitar una obra en préstamo, el Museo se rige del manual de procedimientos del INBA, y el proceso es diferente si el préstamo es entre los museos del Instituto a si es entre museos de la Federación, museos en otros países o con colecciones particulares. El punto de partida que establece este manual de procedimientos es que el museo debe recibir una solicitud formal firmada por la dirección de la institución interesada en el préstamo, que incluya una descripción general de la exposición, una imagen adjunta de la obra que solicita y la ficha técnica de la pieza lo mas precisa posible. Una vez que un museo recibe la solicitud, la Subdirección de Exposiciones (en el

caso del MUNAL) establece la viabilidad del préstamo en una junta que realiza mensualmente con la Subdirección de Curaduría, en donde se analizan diversos aspectos como si la pieza esta comprometida en alguna exposición propia del museo, si hay necesidad de generar vinculo de intercambio de préstamo con la institución solicitante, si la obra se encuentra ya en préstamo o si el museo que solicita la obra ya ha hecho prestamos al MUNAL en otras ocasiones, etc.

Si se decide que la obra sí es viable para el préstamo, el museo que la custodia debe responder mediante un oficio y adjuntar un formulario de préstamo; los ítems contenidos en este formulario deben incluir datos como el costo del seguro, el avalúo de la obra, el beneficiario, la dirección de acopio y retorno, el estado de conservación, las líneas de crédito, los derechos de reproducción de imagen para editorial, web y artículos de venta, etc., esto si se solicita el préstamo a un recinto fuera de los museos del INBA o a un coleccionista particular. Cuando es un movimiento entre los museos del INBA el museo solo tiene que notificar a la aseguradora el traslado de la pieza (toda la colección del INBA cuenta con el mismo seguro, la póliza *De clavo a clavo*) es decir que en vez de estar en el museo asignado para su resguardo estará en otro museo del Instituto, asimismo deberá informar el lugar de exhibición y el tiempo en el cual estará en préstamo la obra.

Si es el MUNAL quien esta prestando una obra para un museo o una colección externa al acervo del INBA, la Subdirección de Exposiciones y el recinto solicitante deben firmar un contrato de comodato que establece las obligaciones, términos y condiciones de cada una de las partes, en donde se especifican aspectos como el pago de un seguro especial para la obra durante el periodo que se tenga en préstamo; un Facility Report que indicará si el museo tiene los medios para la exhibición de las piezas como condiciones optimas de temperatura, humedad y seguridad; un presupuesto para cubrir los gastos de restaura (en caso de requerirse), embalaje y traslado de obra, así como el viaje del comisario del INBA que supervisará el movimiento de las piezas para el montaje y desmontaje de la

exposición y los respectivos derechos de reproducción de la pieza. Para realizar este comodato la Subdirección exige documentación legal que avale que el museo o la institución existe, papeles e identificación del representante legal que es quien firma el contrato, acta constitutiva del espacio de exposición, nombramiento del apoderado legal, domicilio del espacio de exposición, entre otros. Los comodatos con coleccionistas particulares pueden ser temporales, en los que se firman contratos para exposiciones de 3 o 4 meses o pueden ser para exposiciones permanentes en los que los contratos se renuevan cada 6 meses o cada año.

Se prosigue a pedir varias autorizaciones; la primera autorización que se solicita es a la Coordinación de Artes Visuales, si la aprueba, solicita la autorización del préstamo directamente a la Subdirección General de Bellas Artes. Paralelo a esto se solicita al CENCROPAM que haga un dictamen de conservación de la pieza; si la pieza necesita restauración se ingresa al Centro para hacer los trabajos correspondientes (si es una obra de la colección INBA), si la pieza hace parte una colección externa al Instituto se puede solicitar el restauro también a CENCROPAM o se puede contratar con restauradores externos; los restauradores acompañarán durante el tiempo de montaje por si es necesario hacer un retoque o si se evidencian nuevos deterioros por intervenir. Una vez que estén estas autorizaciones ya se puede hacer efectivo el préstamo al museo que esta solicitando la pieza. Todas las piezas pueden ser aptas para préstamo excepto si son piezas que ya se encuentran comprometidas en proyectos u otras exposiciones o si hacen parte del recorrido permanente del Museo.

Cuando el Museo Nacional de Arte pide una obra en préstamo, la Subdirección de Curaduría hace una visita previa a los trámites de gestión y realiza un diagnóstico a través de un Reporte de Condiciones en donde se especifican aspectos de la obra cómo si esta enmarcada o no, si necesita restauración o limpieza, etc. Después de que la pieza esta avalada para préstamo, personal de la Coordinación de Exposiciones y de Bodega de Tránsito hacen una visita al museo y elaboran un dictamen de cómo se van a mover las piezas, qué tipo de embalaje necesitan,

cómo se van a proteger, por cual espacio de la sala se hará el ingreso y la salida y finalmente se agenda una cita de acopio para hacer el traslado de las piezas.

En todos los casos debe haber siempre un comisario que acompañe a las obras, que haga una entrega formal al museo y que supervise cómo se transportan, cómo se abren, cómo se montan y que las condiciones del lugar a dónde llega la pieza sean adecuadas para exhibición (si es fuera de Ciudad de México o fuera de México, la pieza debe tener un reposo de 24 horas mientras se aclimata antes de abrirla). El comisario será delegado por la Coordinación Nacional de Artes Visuales y podrá ser un restaurador del CENCROPAM o cualquier otra persona del INBA. El proceso de préstamo termina cuando la pieza regresa al Museo.

- Coordinación de Registro de obra y Control de Colecciones

Es la dependencia encargada de la gestión de préstamo de las piezas de la colección del MUNAL y de apoyar las labores de catalogación, registro, restauración y adquisición de obra.

La colección del Museo Nacional de Arte puede aumentar (y ha ido en aumento) de tres maneras diferentes; la primera sucede cuando el INBA adjudica una nueva pieza al Museo del propio acervo del CENCROPAM; la segunda es por adquisición, que no es tan común por la falta de recursos asignados para la compra de obra pero puede estar apoyada por el Patronato del Museo y la última es por donación, que es la más frecuente y que en muchos casos constituye una labor de relaciones públicas y convencimiento a los coleccionistas de que el Museo es el mejor espacio para exhibir su pieza, casi siempre se busca la donación de obras que el Museo ya ha pedido en préstamo para exposiciones temporales y que serían de gran complemento para el acervo.

Si hay una nueva solicitud de adquisición o de donación, las propuestas deben ser presentadas por la dirección del Museo, la Subdirección de Curaduría y/o la

Subdirección de Exposiciones al Comité de Donaciones y Adquisiciones del INBA. El comité, que se realiza anualmente, está conformado por la dirección del INBA, la Coordinación de Artes Visuales, la dirección del CENCROPAM, y las direcciones de los diferentes museos del Instituto, en la junta se revisan las propuestas que los museos han debido preparar con antelación y en dónde justifican diferentes puntos como la relación entre la pieza y la misión del museo y un análisis de costos de mantenimiento de la obra. Una vez que es aprobada la donación o la adquisición, el Comité se encarga de solicitar la documentación legal a los donantes o vendedores para legitimar la autenticidad y la procedencia de las obras.

El sistema de catalogación, control y registro de las obras está a cargo del CENCROPAM, que asigna un número SIGROPAM (Sistema General de Registro de Obra Patrimonio Artístico Mueble) a cada una de las piezas, este sistema dirige toda la tramitación de movimientos de obra como préstamos, ingresos y salidas de toda la colección del INBA.

En lo concerniente a la conservación de obra, las piezas que están en exposición permanente se inspeccionan cada tres semanas o cada mes, pero diariamente el equipo de seguridad y custodios de sala apoyan con una revisión general todos los días. Para la obra que se encuentra en bodega se agendan controles mensuales para examinar las condiciones generales de conservación; cuando una pieza presenta algún deterioro por haber estado demasiado tiempo en exhibición u otro motivo, se retira de las salas o de las bodegas y se envía a CENCROPAM para proceder con el restauración, el Museo también cuenta con un presupuesto especial anual exclusivo para restauración de obra con restauradores externos.

La mejor manera de mantener en buenas condiciones las obras es realizar constantes movimientos y préstamos, pues si la pieza no está restaurada y un museo la pide en préstamo, el MUNAL la facilita bajo la premisa de que la entidad que la pide pague el restauración de la obra, de la misma forma que el MUNAL debe

garantizar la restauración de las obras que pide en préstamo para exposiciones temporales si lo requieren.

Uno de los objetivos más recientes de las últimas exposiciones que se han realizado en el Museo es hacer más visible la colección y el propio acervo del MUNAL, sí manteniendo un balance con las obras que se piden en préstamo pero rescatando el valor las piezas propias.

- Bodega de Tránsito

Es el equipo encargado de hacer el movimiento de piezas; desde ingresos y salidas de obra, hasta embalaje, desembalaje y tránsito tanto en el MUNAL como en los otros museos que hacen préstamo de obra. También cumplen la labor de acomodar y supervisar la obra que reposa en las dos bodegas del Museo (Bodega de oleo y Bodega de escultura y papel).

2.8.6 Subdirección de comunicación

Es la unidad encargada de generar estrategias de comunicación que sean sólidas y coherentes con la misión del Museo y presentar una identidad institucional clara para establecer un puente de mediación entre la información que producen las distintas áreas y los destinatarios, acercando la colección y los servicios del Museo a la sociedad mediante un lenguaje ameno. Entre sus funciones principales se encuentra crear alianzas con canales de comunicación de alto impacto, difundir oportunamente la información de exposiciones, eventos y actividades y diseñar herramientas que permitan conocer a sus públicos (tanto presentes como ausentes).

Muchas de las acciones que esta subdirección desarrolla tienen que ver con la gestión para dar continuidad y creación a vínculos académicos con instituciones y entidades que apoyen las actividades que se realizan en el marco de las

exposiciones temporales como ciclos de cine y ciclos de conferencias, siempre con el objetivo de enriquecer las investigaciones curatoriales o de generar nuevos discursos y mensajes. Para el Ciclo de conferencias de *Melancolía*, se contó con el apoyo de académicos del Instituto de Investigaciones Filológicas de la UNAM y El Colegio Nacional, que desde varias especialidades como las matemáticas y la neurocirugía abordaron el concepto de la melancolía y el arte, captando la atención y haciendo partícipes a nuevos públicos tal vez poco concurrentes en el Museo, como matemáticos y médicos.

Paralelo a la línea de divulgación, la Subdirección de Comunicación también trabaja aspectos de formación; concibe y coordina programas académicos como cursos y diplomados que son respaldados por docentes e investigadores de la UNAM y otras instituciones académicas, que tienen el objetivo de instruir al público general mayor de 15 años en temas de museología, literatura, arte, historia, estética y cine. Los programas académicos se componen de diferentes módulos, son de duración variable y tienen costo. Con los ingresos obtenidos se paga a los especialistas que imparten los cursos y el remanente se destina para compra de equipos de fotografía y grabación, para pago de cursos de capacitación del personal o para vincular personas de apoyo a la subdirección que favorezcan la optimización de las funciones de cada una de las áreas.

Otro objetivo de la subdirección es encaminar acciones para incluir otros tipos de público a los espacios del Museo por medio de proyectos sociales que lleguen a comunidades poco frecuentes o ausentes en el MUNAL como la población que habita en el centro histórico, que es dónde se ubica el Museo, o la población con capacidades diferenciales.

- Coordinación de difusión y relaciones públicas

Apoya a la Subdirección de Comunicación coordinando a las demás áreas en la realización de actividades, creación de alianzas y cobertura mediática. Su principal

función es generar y promover las relaciones públicas; buscar y dar seguimiento a donaciones, convenios, patrocinios y vínculos con otras instituciones y empresas de diferente índole.

Entre las alianzas más importantes que tiene el MUNAL se destacan las de las instituciones bancarias HSBC y Banamex, que hacen parte del Patronato y que donan anualmente a los fines culturales y sociales del Museo. También tiene alianza con Metrobús de la Ciudad de México para hacer divulgación y publicidad de exposiciones, actividades y noticias del Museo en pantallas y marquesinas de las estaciones de autobús, de la misma manera han conseguido descuentos para los empleados del Museo en bares y restaurantes de la zona, ópticas y aerolíneas.

Casi todas las donaciones al Museo son en especie, por medio de bienes o servicios; una de las más importantes fue la realizada por Iberdrola, una empresa dedicada a la producción y comercialización energética, que después de patrocinar la renovación de todo el sistema de iluminación del Museo del Prado, donó 1000 iluminarias LED para las salas de exposición temporal del MUNAL, lo que permitirá una mayor eficiencia energética y una mejor conservación de las obras⁸⁷. Entre otras donaciones y alianzas se destaca a Microsoft, que donó software y licencia para los equipos de computo del Museo; el diseñador industrial Ariel Rojo, que diseñó un nuevo recibidor para el vestíbulo; Interceramic, una empresa de mobiliario de baño y fabricación de pisos que donó todo el material para reformar los baños del Museo, y la Cineteca Nacional, que colabora con los ciclos de cine y las *Tardes de Cineteca en el MUNAL*.

Como contraprestación y para hacer visibles las alianzas, el Museo retribuye a las empresas e instituciones a través de varias maneras; por medio de la inserción de sus logos en soportes de difusión como postales, folders, invitaciones impresas y electrónicas, pendones de ingreso, página web, catálogos, pautas comerciales, anuncios o en el muro de agradecimientos al inicio o al final de las exposiciones

⁸⁷ NOTIMEX (15 de septiembre de 2015) *Iberdrola dona sistema de iluminación al MUNAL*. Consultado el 8 de febrero de 2018 en: www.obrasweb.mx/soluciones/2015/09/15/iberdrola-dona-sistema-de-iluminacion-al-munal

temporales; con visitas guiadas, conferencias exclusivas o con el derecho a hacer un evento dentro del Museo cuando son donaciones grandes; mediante de boletines de prensa anunciando a medios las donaciones, o apoyando a las instituciones con la divulgación de sus eventos especiales y programaciones a través de redes sociales. Todas las contraprestaciones son personalizadas dependiendo del tipo de donación y del interés que tenga la institución y deben tener aval del INBA y la Secretaría de Cultura antes de efectuarse, para la donación de Iberdrola se pondrá una placa en las salas temporales que iluminó la empresa mientras que los nombres de donadores importantes y constantes como HSBC y Banamex aparecen en el muro permanente de agradecimientos del Museo. El Patronato del Museo tiene un tabulador de beneficios y contraprestaciones que se rige a partir del equivalente en dinero de los bienes donados.

- Estrategias web

El área se encarga principalmente de la administración y gestión estratégica de los contenidos de la página web y las redes sociales.

La página web funciona como un repositorio de información en donde se divulgan todas las actividades que realiza el Museo, generando un amplio archivo de exposiciones (actuales, presentes y futuras) y eventos de toda índole; también hay información básica para quien quiere visitar el museo como dirección, contacto, horario, costos y servicios; un repositorio de todas las publicaciones realizadas desde 1992 hasta la actualidad, que incluye revistas, catálogos y periódicos; un blog con videos, artículos, ensayos, textos curatoriales y noticias y finalmente una sección dedicada al catálogo de la colección en línea.

Las redes sociales son tal vez la forma de comunicación más conocida y sólida entre el público y el MUNAL, ya que es la más inmediata y oportuna. El Museo tiene dos redes sociales principales que son Facebook (@munal.inba) y Twitter (@MUNALmx) en donde despliegan toda la información de exposiciones y

eventos; sumada a estas dos se encuentra Instagram (@munalmx), en la que además se publica de manera inmediata el acontecer diario del Museo a través de fotografías, videos e *instagram stories*. Las redes sociales del Museo son utilizadas como medio de difusión y marketing, pero también como medio de interacción con el público, incorporando al usuario como un interlocutor válido en el proceso de comunicación y propiciándole un espacio para la conversación y el intercambio de opiniones. El MUNAL es uno de los museos mexicanos con más impacto en redes sociales, liderando las cifras de interacción y seguidores en Twitter (1,3M). En Facebook con 500K seguidores, son el segundo con mejor posicionamiento digital después del Museo Frida Kahlo (1M) y en Instagram el tercero (132K), después del Museo Frida Kahlo (158K) y del Museo del Palacio de Bellas Artes (138K).

A través de las redes sociales se ha construido un diálogo fresco e informal con el público, proyectando un perfil de actitud MUNAL al publicar otros tipos de contenido que van desde *memes* hasta referencias de obras del acervo con el contexto y el pulso sociopolítico de lo que ocurre en el país, generando así discursos y diálogos actuales e incluso polémicos. Esto ha activado opiniones, comentarios y críticas de la comunidad y todos sus sectores sociales tanto a favor como en contra, pues la estrategia web está pensada en desafiar el concepto conservador de arte que se tiene en México, que está encaminado hacia la experiencia estética y sublime, muy similar a lo que sería una experiencia religiosa. “Nos arriesgamos todo el tiempo, pues nos importa mucho desafiar ese concepto de arte que le funciona muy bien al capitalismo, que le funciona muy bien a las dinámicas de consumo y a la organización del arte, entonces lo que tratamos de hacer es llevarlo hacia el otro lado y romper con esa manera de entender el arte, para que el Museo sea un espacio de negociación de lo que debería ser ese concepto”, argumenta Alex, encargado del área.

El mejor ejemplo de esta iniciativa es el *Salón MUNAL. Donde las penas se van bailando*, una actividad que surgió del área en el marco de la exposición temporal

Melancolía. Se trató de una iniciativa del artista contemporáneo Daniel Godínez que consistía básicamente en invitar al público para que asistiera al Museo a bailar salsa en el Salón de Recepciones (reconocido por la élite por acoger conciertos de música clásica como recitales de piano y ópera), el objetivo de la actividad consistía, en palabras de Godínez, en “dar una resignificación a la opulencia y al uso histórico de este espacio a partir del baile y la salsa” y de esta manera abrir un debate al uso de los espacios públicos patrimoniales destinados a la cultura, y en efecto lo logró. La actividad fue altamente criticada por la élite cultural alegando que era un acto que desvirtuaba el espacio del Museo, además de representar un peligro para su conservación y el de las colecciones y exigían no solo que se cancelara el evento si no también la inminente renuncia de la directora. El caso creó tal controversia que llevó a que la Secretaría de Cultura obligara a trasladar la actividad al Patio de los Leones, pero dejó abiertas varias inquietudes sobre lo popular en la cultura, el uso del patrimonio y la inclusión de otros sectores de la sociedad a estas instituciones.

Dejando atrás ese aspecto de comunicación ‘de cartelera’, que es meramente informativo, el área utiliza otros lenguajes y expresiones idiomáticas para comunicarse con otros tipos de público; por ejemplo, recuperan apartados de canciones, pasajes literarios conocidos, bromas, dichos y frases populares habituales o estructuras virales que se van generando temporalmente en internet para ponerlas luego en diálogo con obras del acervo.

Al implementar este tipo de prácticas y estrategias, el MUNAL se ha convertido en un referente para otros museos que han replicado el tono en sus actividades, abriendo así un ambiente propicio para la transformación de la comunicación de los museos y la cultura en México.

- Prensa

Es el área que tiene como objetivo la creación y difusión del material de información de exposiciones, eventos y demás actividades que acaecen al Museo Nacional de Arte, funciona como un vehículo de comunicación entre el público, los medios y el Museo.

Esta a cargo de establecer vínculos y alianzas con medios de comunicación y prensa como radio, televisión, portales web, periódicos y revistas nacionales e internacionales, agencias de noticias, cine, etc., para la divulgación de contenidos como artículos, boletines de prensa, entrevistas, pautas de televisión, cortinillas, spots, banners, anuncios, *abstracts*, *newsletters*, etc.,

Sus funciones parten de la construcción de un Plan de medios para cada una de las actividades del Museo, en donde se establecen estrategias, mensajes, públicos, metas y objetivos a través de varios canales de comunicación. El Plan de medios se proyecta de manera distinta dependiendo la importancia o el nivel de la exposición o actividad y bajo esta misma premisa se seleccionan los canales de prensa y la cantidad de material a divulgar. Por ejemplo, para la exposición monográfica del pintor expresionista alemán Otto Dix, que contó con la alianza del Ministerio Federal de Relaciones Exteriores de Alemania en México y el Goethe Institut, el área se contactó con la embajada alemana para difundir y publicar la exposición y los eventos referentes a ésta en las revistas que tiene a su cargo en México.

Es un área que trabaja sin presupuesto, pues todos los convenios, alianzas y vínculos son mediáticos, no hay dinero de por medio y se consiguen de manera orgánica a través de una labor de relaciones públicas y contraprestaciones que facilita el Museo para contenidos editoriales y comerciales, como contenidos exclusivos, entrevistas especiales y visitas guiadas con los artistas o curadores,

cobertura exclusiva a inauguraciones, sesiones fotográficas, asistencia a eventos o reconocimiento de la marca en los créditos de la exposición.

El área trabaja con una base de medios que se ha construido desde hace 6 años por parte del personal (que ha ido nutriendo con labores anteriores en otros museos) y entre los vínculos de prensa más recientes que tiene el MUNAL se destacan la revista *Vanity Fair*, Canal 11, Canal 22, Cineteca y en especial Televisión Educativa, que otorgó al Museo una sección quincenal en vivo llamada *Tacuba 8* durante el noticiero televisivo *México al día*. El espacio consiste en capsulas de 10 minutos en los que la directora, los curadores, especialistas y demás coordinadores de las áreas conversan sobre las exposiciones, publicaciones, espacios, historia, proyectos, inmuebles, transformaciones y funciones que suceden dentro del MUNAL⁸⁸. Para dar desarrollo a este espacio, el área se encarga de coordinar la agenda de entrevistas y temáticas a tratar en el programa con las personas entrevistadas y la televisora, igualmente brinda acompañamiento al noticiero si necesitan grabar planos de apoyo antes del programa.

Entre otras funciones se encarga de hacer monitoria de prensa (con apoyo de estudiantes de servicio social) y revisión mensual de agendas de actividades de todas las áreas del museo, para luego enviar un compilado a publicación en revistas culturales y a medios institucionales como la cartelera *Agendarte* del INBA y la Cartelera del Palacio de Bellas Artes.

- Eventos

Es el área que esta a cargo de la coordinación y organización del calendario de todos los eventos que se realizan en el Museo (que pueden ser eventos propios

⁸⁸ SECRETARÍA DE CULTURA DE MÉXICO, INBA (18 de septiembre de 2017) *Tacuba 8: una ventana a las actividades, exposiciones y colección del Museo Nacional de Arte*. Boletín No. 1271. Consultado el 2 de febrero de 2018 en www.inba.gob.mx/prensa/6938/tacuba-8-una-ventana-a-las-actividades-exposiciones-y-coleccion-del-museo-nacional-de-arte

del MUNAL, del INBA o eventos especiales externos), de igual manera se encargan de llevar el control de los espacios y crear la programación.

El Museo realiza toda clase de eventos que ahondan en las exposiciones y otras actividades culturales como conciertos, inauguraciones, conferencias, talleres, presentaciones de libros y catálogos, seminarios, etc. y es función del área coordinar la agenda de eventos para empalmar las actividades en los espacios con los que cuenta el Museo para su realización, que son el Patio de los Leones, el auditorio, el vestíbulo y el Salón de Recepciones.

Sus funciones van desde agendar fecha, hora y espacio para cada actividad (o si es por temporada) hasta el control del personal solicitado y los requerimientos técnicos. El área coordina a los promotores culturales, que son los encargados de dar mantenimiento y acondicionar los espacios para los eventos como la distribución de instrumentos, pruebas de sonido, ingresos de público, repartición de boletos, etc. También se ocupan de hacer revisiones al calendario con cada una de las áreas para el agendamiento de las actividades y mantiene informadas a todas las dependencias del Museo de los eventos que se realizan quincenalmente y de sus responsables; desde Seguridad, Servicios Generales y Mantenimiento, que son indispensables para la gestión pues son las dependencias que siempre están trabajando a la par con los eventos, hasta la Dirección. También trabaja en conjunto con el área de Relaciones Públicas cuando se trata de gestionar aspectos como el envío de invitaciones y el recibimiento del público e invitados especiales.

Para que las instalaciones puedan ser prestadas para eventos externos o privados, deben ser actividades culturales importantes que estén en línea con la misión del MUNAL; cuando son eventos de este tipo, se evalúan las necesidades del evento, se identifican aspectos con los que el Museo puede apoyar y se establecen lineamientos y políticas en donde se especifica lo que se puede y lo que no se puede hacer dentro de las instalaciones, lineamientos que son

diferentes para cada espacio. Para la gestión de eventos empresariales o eventos especiales fuera del horario del Museo, se encarga directamente el Patronato, (pues generalmente son actividades de instituciones patrocinadoras), estas actividades siempre deben ir acompañadas de una visita guiada por la exposición temporal o el recorrido permanente y en la mayoría de ocasiones son pagas.

- Públicos

La dirección de la doctora Sara Baz se ha caracterizado por dar un enfoque más incluyente al Museo Nacional de Arte, abriendo las puertas a todo tipo de públicos. A través de esta área, se busca brindar atención a los visitantes y dar seguimiento y respuesta a sus opiniones, consultas, reconocimientos, quejas, peticiones, sugerencias y comentarios en general.

Entre las funciones del área se encuentra nutrir al módulo de información ubicado en el vestíbulo de ingreso del Museo con noticias y actividades que se desarrollan dentro del programa de las exposiciones, gestionar logísticamente las actividades académicas que organiza la Subdirección de Comunicación como ciclos de cine y ciclos de conferencias, coordinar la comunicación con el público cuando hay montajes o cierres de salas y trabajar de la mano con el equipo de seguridad para brindar atención a los visitantes dentro del recinto.

El área ha existido en el Museo desde su fundación y aunque en los años 90 el Instituto Nacional de Estadística y Geografía - INEGI hacía contabilización de públicos en los museos y el INBA, hacía estudios de consumo cultural del país, antes del 2008 no existía una metodología concisa que permitiera llevar registros precisos o al menos aproximados de los visitantes (o se llevaban de una manera muy informal), lo que dejó vacíos de información sobre la afluencia y el perfil demográfico del público asistente en esas épocas. No fue sino hasta el 2008 y en conjunto con los departamentos de Difusión y Educación, que el área empezó a tener un interés en medir el impacto del trabajo del Museo a nivel cuantitativo y estableció una metodología, que aunque básica es rigurosa, que consiste en

contabilizar a las personas en el momento de su ingreso a través de un formato que se diseñó para el personal que labora en taquilla, en donde marcan casillas como género y edad aproximada del visitante o si pagó o no el boleto. Este sistema logró que en el transcurso de un año se comenzara a llevar de manera permanente y rutinaria la contabilización de todo el público que ingresa al Museo, que si bien no es totalmente exacta es lo más aproximada posible. Con esta información, que se ha venido recolectando diariamente durante ya casi 10 años, el área ha logrado hacer estadísticas y mediciones de los perfiles, números de visitantes y asistentes a las actividades del Museo.

Estos indicadores han arrojado que hay una mayor asistencia de mujeres al Museo, hablamos aproximadamente de un 54% frente a un 46% de los hombres. También se ha podido observar que el público que más asiste son jóvenes de entre 13 y 25 años de edad, que representan casi el 50% de la totalidad, y entre el 60 y 70% de los visitantes asisten por primera vez, lo que ha planteado cuestiones como ¿a qué vienen los visitantes que asisten por primera vez?, ¿regresan?, si regresan ¿por qué lo hacen?, ¿qué se está ofreciendo para que el público asista más de una vez?. Se ha definido entonces, que el visitante promedio sería una mujer joven de entre 13 y 25 años que va al Museo por primera vez con fines académicos.

El público menos frecuente en el Museo es el público infantil. La primer causa se debe a que la mayoría de niños visitan los museos en el marco del contexto escolar, pero el número de visitas extraescolares en las escuelas es limitado y el número de museos y actividades culturales que tiene para ofrecer Ciudad de México es abrumador. Todavía más, los profesores optan por hacer estas visitas a los típicos e icónicos museos de historia o ciencia como el Museo de Antropología o el Papalote Museo del Niño, dejando afuera de la oferta museos como el Museo Nacional de Arte o el Museo de Arte Moderno, tal vez por su desconocimiento o falta de educación para generar dinámicas de aprendizaje a través de las obras de arte ya sea para trabajar temáticas que no necesariamente son artísticas o para

trabajar el arte mismo como medio de exploración de otros discursos. A esto se suma la insuficiente iniciativa por parte de los programas del gobierno para acercar a las escuelas y a los niños a este tipo de museos.

Bajo este contexto, el Museo ha creado estrategias de patrocinio para amortiguar gastos de lo que implica las condiciones de visita del público infantil, como un convenio que formó con Coca-Cola para crear el programa *Niños en el MUNAL*, en el que la empresa donó medio millón de pesos MXN para solventar el transporte de los infantes desde las escuelas hasta el Museo, no obstante, con la finalización del convenio se finalizó también el programa. Así como este, han surgido proyectos para público infantil que han sido muy reconocidos, y aunque han tenido muy buena recepción no se han consolidado ni se les ha dado continuidad. Una iniciativa que fue pionera en su momento pero que tampoco tuvo continuidad fue el programa *Más allá de tus ojos*; creado en MUNAL 2000, fue un espacio de talleres lúdicos para niños de entre 6 y 12 años, que basándose en la filosofía de Reggio Emilia⁸⁹ y en la Teoría de Aprendizaje Mediado, tenía el objetivo de crear ambientes ricos en estimulación sensorial y proporcionar a los asistentes una enriquecedora experiencia de aprendizaje a través de proyectos de ‘exploración por el Museo’.

Después del público infantil hay otro pequeño rango de público con poca asistencia al MUNAL que son los adolescentes entre 11 y 14 años de edad y aunque se ha definido que este tipo de público asiste también en el marco escolar (ya no directamente como el público infantil) aún no se tienen notoriamente definidas sus necesidades y no hay claridad de cómo llegar a ellos.

Los estudios de público permanentes que se realizan son por medio de la contabilización de personas al ingreso del Museo y a través de los libros de comentarios. En algún momento se contrató personal especializado externo para

⁸⁹ La filosofía de Reggio Emilia es una experiencia educativa que nace en Italia en 1945. Es reconocida mundialmente como una de las mejores propuestas educativas para infantes pues los niños aprenden en lo que experimentan. Aquí el niño es el protagonista del aprendizaje, pues toma sus propias iniciativas para el descubrimiento a partir de sus capacidades y curiosidad y se convierte en co-constructor de conocimiento, identidad y cultura.

hacer estudios de público más rigurosos, pero eran solo para exposiciones temporales y resultaban muy costosos. Los libros de visita o libros de comentarios son una herramienta útil para conocer a los públicos del MUNAL pues son un medio de comunicación entre los visitantes y el Museo, sin embargo necesitan de un arduo proceso para ser desglosados. Se inicia con la transcripción de todos los comentarios consignados en el libro y se procede a hacer una serie de filtros; en el primer filtro se eliminan escritos básicos como palabras sueltas, groserías y dibujos; el segundo filtro que se hace es una clasificación que distingue el comentario entre una felicitación, una pregunta, una queja, una sugerencia o un escrito general; en el tercer filtro se reclasifica por departamentos y áreas y en el cuarto y último filtro se hace una revisión cualitativa por medio de separaciones de campos semánticos en donde se identifican palabras claves para hacer un análisis final. A partir de los comentarios del público consignados en los libros de visita se planean las estrategias para el futuro; se rescatan los puntos favorables y se buscan resolver las problemáticas presentadas de diversas maneras.

Otra modalidad que usa el Museo para hacer exploraciones en el terreno de los públicos son actividades para las exhibiciones que funcionan al mismo tiempo como estudios de público, un ejemplo es *Cita a Ciegas con Los Modernos*, un ejercicio que consistió en visitar la exposición de *Los Modernos* sin cédulas de obra con la intención de abrirle posibilidades al visitante para que explorara nuevas formas de vivir una exposición y apreciara sobretodo las cualidades compositivas, técnicas y cromáticas de las piezas⁹⁰. Al final de la visita, el asistente debía completar frases en donde se apelaba a lo emocional, a los impedimentos, a las posibilidades y a los descubrimientos para responder preguntas que permitieron conocer sus puntos de vista como ¿qué te hizo sentir? ¿qué te impidió? ¿qué te permitió? ¿qué descubriste?. Mediante este ejercicio se quería inducir al público a preguntarse más por las obras y su espacio expositivo que por el cedulario de las piezas a través de un proceso propio de observación,

⁹⁰ MUSEO NACIONAL DE ARTE (enero de 2016) *Cita a ciegas con Los Modernos*. En: Actividades. Consultado el 9 de febrero de 2018 en: www.munal.mx/en/evento/cita-a-ciegas-con-los-modernos

comparación e interpretación. No hay periodicidad para realizar estas actividades pues se piensan conforme a las exposiciones que van surgiendo.

El paso siguiente después de hacer los estudios de público es aplicar las observaciones y los resultados encontrados a las exposiciones y actividades venideras y crear estrategias para derribar barreras con el público no asistente, incentivar a los públicos potenciales y mejorar la atención del público implícito. Finalmente todos los análisis, estadísticas e indicadores se archivan para efectos de transparencia de la información.

- Producción

Es el área encargada de generar los contenidos y materiales audiovisuales para difusión como audios, videos promocionales, anuncios y spots. Se ocupan de todo el proceso de creación, desde la pre-producción y filmación hasta la edición.

2.8.7 Subdirección de museografía

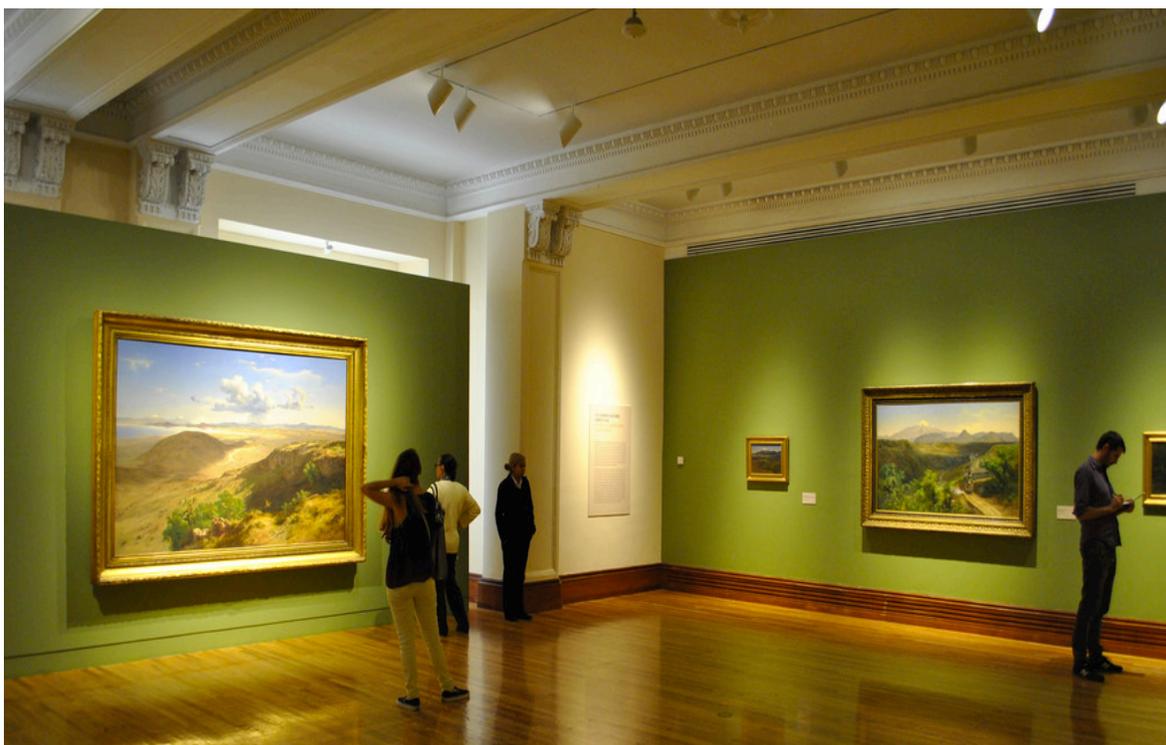
Se ocupa de las técnicas y prácticas relacionadas con la puesta en escena del guión curatorial, expresándolo en términos visuales a través de herramientas arquitectónicas, de iluminación y de diseño gráfico e industrial para crear una atmósfera propicia en las salas de exposición; haciendo visible la obra, su relación con otras piezas y comunicándola al público.

La museografía en el MUNAL implica tres grandes procesos, el primero esta orientado a la planeación y al diseño museográfico, que parte del guión curatorial y del espacio de exhibición en donde se concebirán los posibles recorridos que tendrá la exposición; el segundo proceso es la producción, que involucra el diseño y la construcción de dispositivos museográficos como mamparas, bases, vitrinas, repisas, muros, gabinetes, paneles, bancas, sillas, etc. y el último, el que atañe las labores de montaje y desmontaje.

La planeación inicia en el momento en el que se tiene definido el guión curatorial de una exposición y la lista de obra con las especificaciones correspondientes a cada pieza, como las medidas y la técnica. Desde este instante, el área de Museografía comienza a hacer una interpretación de los núcleos temáticos delimitados por los curadores, pues generalmente son éstos núcleos los que definirán espacialmente cómo será la distribución en salas. Seguido a esto, se comienza a bocetar un alzado de obra en donde se ponen de corrido todas las piezas de la exposición, lo que arroja la cantidad de metros lineales de obra para determinar el espacio que ocupará la exposición en salas y establecer si es viable o no la cantidad de piezas a exhibir. En el momento en el que se empieza el alzado, gráficamente las obras empiezan a hablar por si solas, se empieza a tener una noción de cuales serán las piezas principales y qué tipo de soportes se van a necesitar; se dividen las piezas por núcleo temático y se establece el área requerida de cada núcleo. Por la disposición que tiene el edificio y por cuestiones de conservación, las circulaciones, el acceso principal y la salida de las salas ya están delimitadas, pero aun así se intenta ser flexible y proponer varias opciones de recorridos para el público.

Una vez definida la zonificación de los núcleos temáticos y en negociación con Curaduría, se establece cuales van a ser las piezas protagonistas según el tamaño, la temática, la composición, el artista o el discurso curatorial. Si bien Museografía se encarga de traducir las necesidades de Curaduría a algo espacial o matérico, también tiene la libertad de proponer diálogos entre obras que a nivel estético o espacial podrían resultar interesantes o ayudarían a reforzar discursos (definir cuestiones formales de las piezas también sirve a trasladarlas visual y espacialmente). Muchas veces el curador llega con ideas de montaje y disposición de obras que se ha planteado desde la investigación y es aquí donde la museografía se convierte en un espacio de negociación y balances; ya sea entre la obra, el espacio y el público; entre artistas, museógrafos, y curadores, o incluso entre la conservación, la iluminación y el presupuesto.

Con la selección de las piezas principales, se generan subgrupos temáticos dentro de los núcleos y se define la distribución y los tiros visuales. Se debe buscar una composición y una secuencia espacial rítmica que dé a cada muro una lógica equilibrada, después se concreta el alzado de cada uno de éstos muros y se producen videos con modelos y recorridos 3D; asimismo, se generan planos técnicos como planos de iluminación o de dispositivos museográficos que se entregan a Mantenimiento, que es el área encargada de coordinar los talleres de pintura, carpintería, electricidad y plomería. Gracias a estos talleres el Museo genera gran parte de su museografía dentro del propio recinto, mientras que el mamparaje, los herrajes, acrílicos y vidrios se cotizan y se contratan con proveedores externos.



*Figura 23: Sala 'Territorio Ideal. José María Velasco Perspectivas de una época'.
Recuperado de: www.flickr.com/photos/munalinterpreta/albums/72157647763938537*

Los cronogramas de producción y montaje se coordinan junto a la Subdirección de Exposiciones, para que el día que Bodega de Tránsito reciba las obras, las salas estén terminadas y las piezas ingresen directamente. Para una exposición temporal, los trabajos de adecuación de sala tardan aproximadamente cuatro

semanas (dos semanas de demolición y construcción de nuevas mamparas, y dos de pintura) más dos semanas de montaje en las que se instala obra, cedulario y textos de sala y se efectúan labores de iluminación, aspectos que se monitorean constantemente para que todo funcione siempre como el día de la inauguración.

Desde el 2014 se dio inicio a un proyecto de relecturas curatoriales y de renovación museográfica de las salas de exhibición del Museo que tiene como objetivo dejar atrás las paredes blancas e instalar nueva tecnología no invasiva como iluminación LED (*tablets*, audiovisuales, proyecciones e interactivos se usan más en dispositivos museográficos educativos), respetando los valores arquitectónicos e históricos del edificio y procurando que sea él mismo el que proporcione la pauta para la estructuración museográfica de los espacios. El proyecto pretende la renovación de las 34 salas del Museo, buscando la revitalización del espacio arquitectónico que es parte de la experiencia de la obra de arte y que se espera este culminado a finales del 2018. Con la nueva museografía se busca dar una personalidad diferente a cada una de las exposiciones a través de una gama de colores y una tipografía propia que este en línea con las obras, que refresque las salas y genere experiencias más dinámicas y menos lineales, más satisfactorias y más diversas para el público. Un ejemplo de esto es la sala de *Territorio Ideal. José María Velasco. Perspectivas de una época*, la primer sala en ser renovada bajo este proyecto, en donde se pintaron los muros de colores verdes, amarillos y azules, haciendo referencia a la gama cromática que utilizaba Velasco en sus paisajes.

Las diferencias de altura y los elementos decorativos de las salas permitieron disponer de secuencias expositivas entre los espacios y la obra que brindan al visitante diferentes opciones de visita en ambientes renovados de iluminaciones uniformes y sutiles. La manera en la que la museografía influye en las obras y el público no es invasiva, crea una atmosfera placentera para el visitante mientras hace su recorrido por las salas; la museografía es invisible y acentúa todas las cualidades estéticas, pictóricas y compositivas que tienen las piezas del acervo.



Figura 24: Sala 'Territorio Ideal. José María Velasco Perspectivas de una época'. Fotografía: archivo personal.

Con la reactivación y mejora de los espacios museográficos se ha permitido exponer obra que estaba relegada por cuestiones de conservación como fotografía, grabados y acuarelas. Uno de los retos actuales que presenta la subdirección es idear una museografía que entrelace muy bien en un solo conjunto la curaduría y la parte educativa cuando hay mobiliario museográfico de mediación, en otras palabras, que no haya delimitaciones o separaciones marcadas entre las áreas y se estructure un recorrido más fluido en el que curaduría, educación y museografía puedan dialogar armónicamente en un mismo espacio. La subdirección también cuenta con una bodega de museografía, pues para algunas exposiciones temporales se reciclan dispositivos museográficos de muestras pasadas.

Aunque todo el equipo trabaja en conjunto y en simultaneo con todos los proyectos, la Subdirección de Museografía esta dividida en las siguientes áreas:

- Temporales

Se encargan de coordinar y apoyar a la subdirección en la producción de la museografía para las salas y exposiciones temporales, desde la concepción del proyecto hasta la ejecución y construcción de la obra en aspectos como renovación de piso, aplanados de muros, restauración de cantera e iluminación, todo con el objetivo de que las salas operen de manera impecable y se encuentren en condiciones óptimas para cumplir con los requerimientos de préstamo de obras internacionales ya que las exposiciones temporales siempre cuentan con un alto número de piezas de museos extranjeros.

- Recorrido permanente

Apoyan a la subdirección en la planeación y producción de la museografía para la actual renovación de las salas de exposición permanente (siglo XVIII y siglo XX) y de la óptima operación de las salas ya renovadas (siglo XIX y Gliptoteca).

- Taller de museografía

El taller de museografía esta conformado por el equipo de montajistas encargados de la instalación y desmontaje de las obras en sala, es decir lo que concierne a la ubicación, colocación, instauración de soportes, anclaje y ensambladura de las piezas concorde al diseño museográfico. También se ocupan de enmarcar las piezas bidimensionales y de la limpieza de las obras en sala.

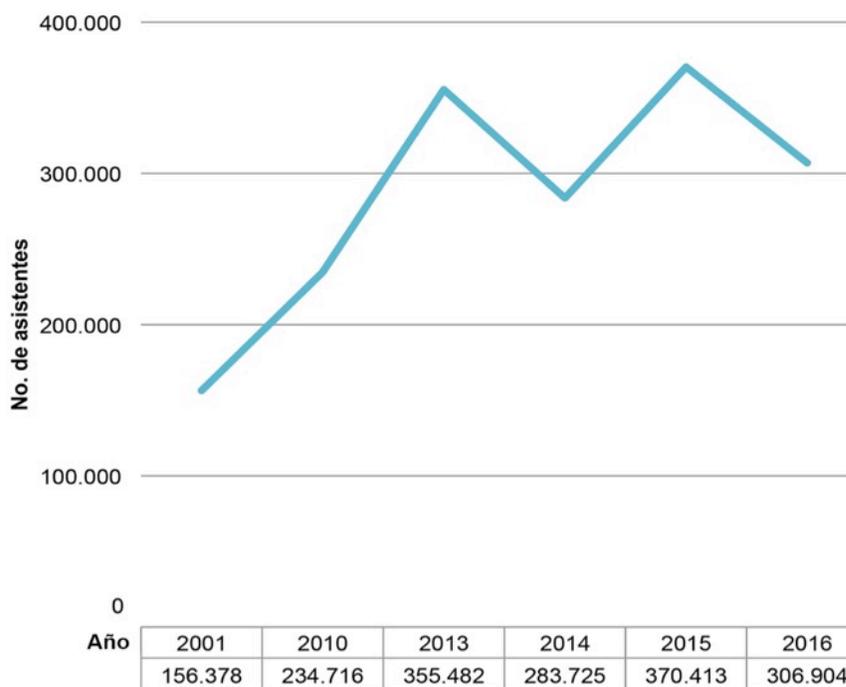
- Desarrollo de proyectos arquitectónicos

Como el edificio no fue una construcción destinada para ser un museo, el área se encarga de la adecuación, reactivación y aprovechamiento de los espacios para que sean óptimos para cumplir las funciones propias de un museo. También se encargan de crear alternativas para solucionar la museografía.

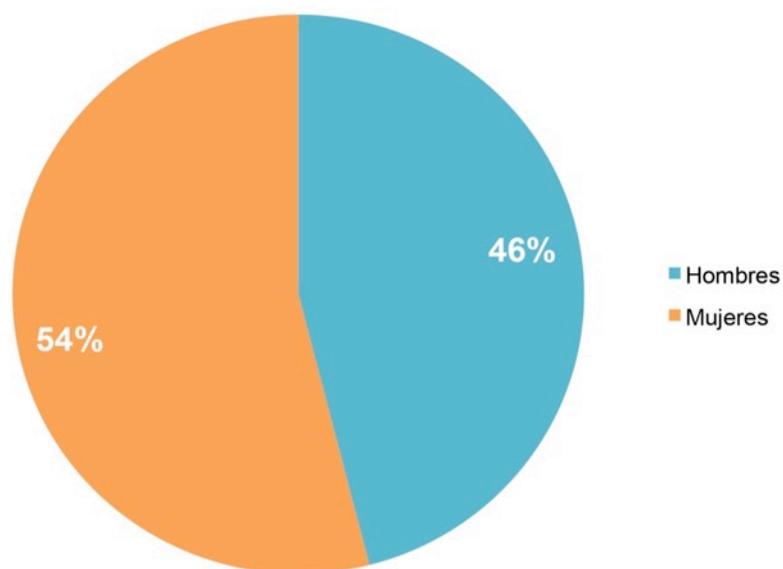
2.8.8 Indicadores de gestión

- Visitantes

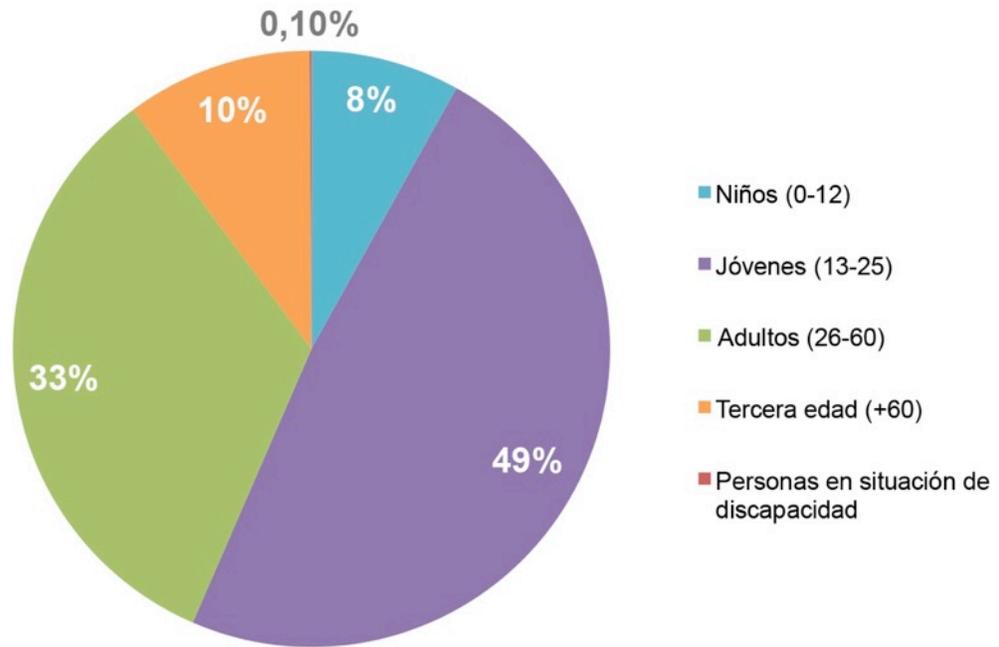
A. *Figura 25:* Número de asistentes anuales del 2001 al 2016:



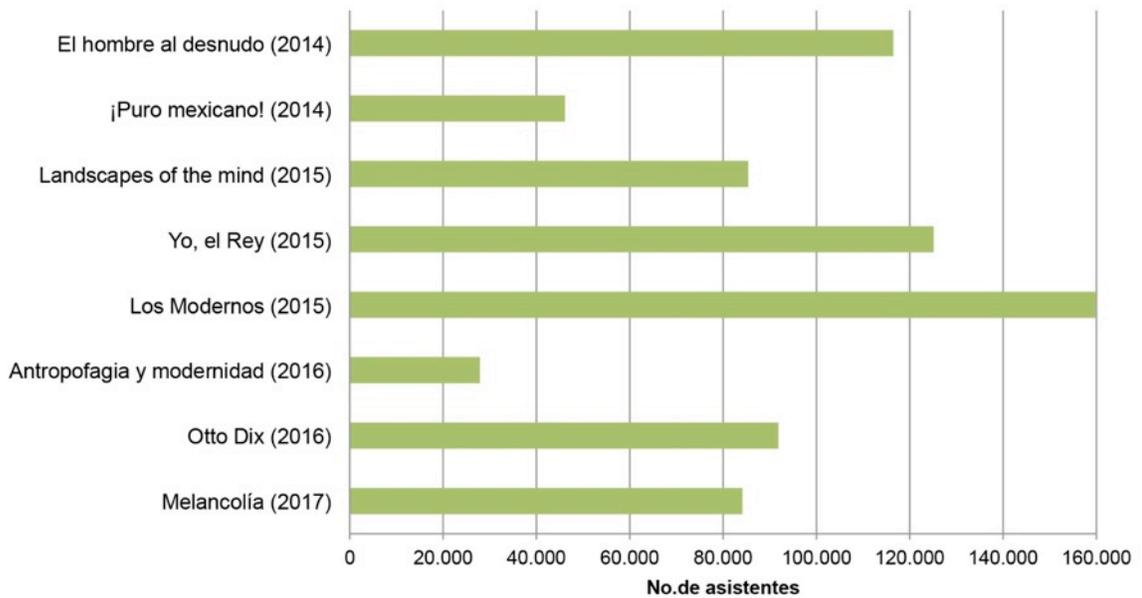
B. *Figura 26:* Asistencia por género (2016):



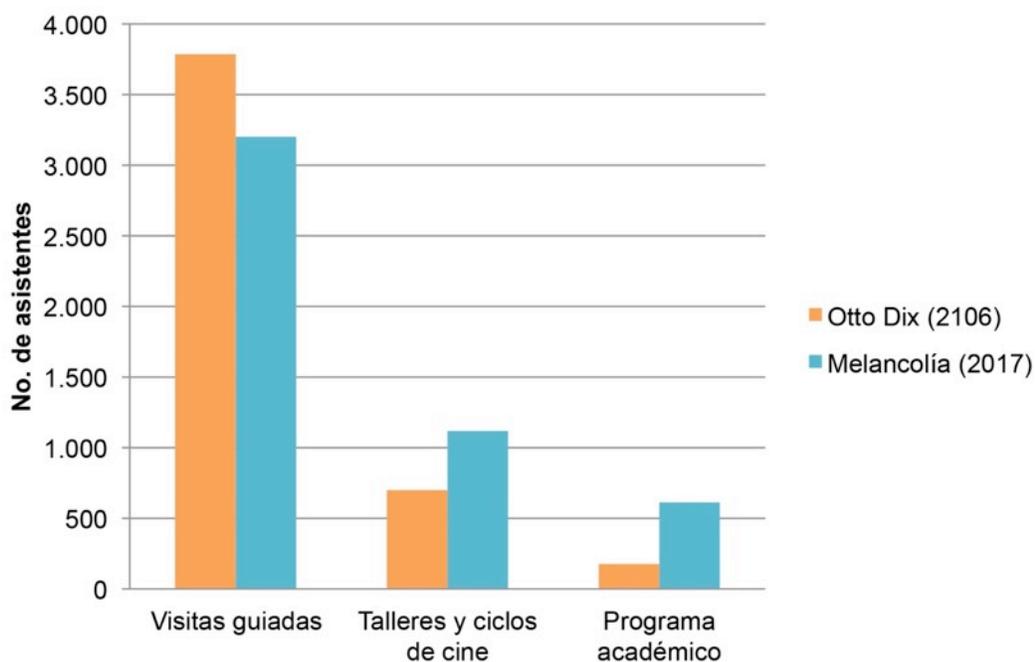
C. *Figura 27: Asistencia por perfil demográfico (2016):*



D. *Figura 28: Asistencia a exposiciones temporales:*

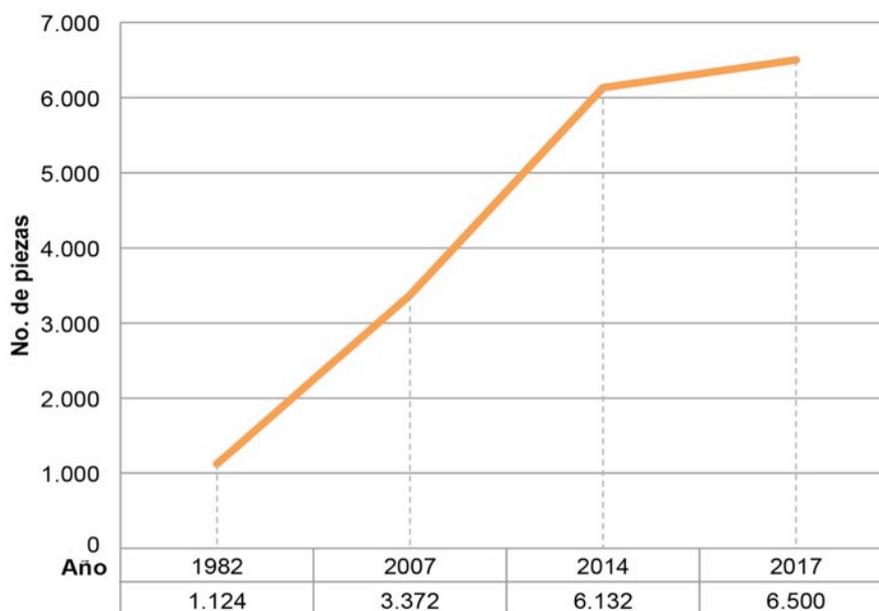


E. *Figura 29: Asistencia a actividades académicas, educativas y culturales en el marco de exposiciones temporales:*



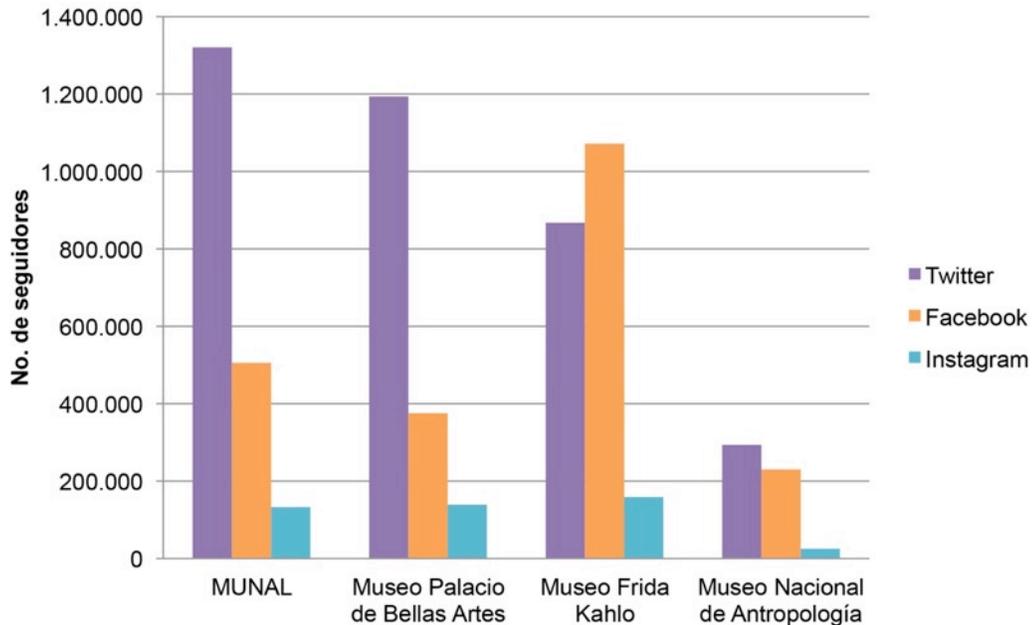
- Colección

A. *Figura 30: Crecimiento de la colección (1982-2017)*



- Redes sociales

A. *Figura 31:* Impacto en redes sociales en comparación con otros museos en Ciudad de México.



2.8.9 Consideraciones finales

El Museo Nacional de Arte fue concebido a partir de un modelo de representación nacionalista al que se le atribuyó una colección de ‘tesoros patrióticos’ (entre la cual varios de sus autores cuentan con declaratoria patrimonial) con el fin de enaltecer una idea de identidad nacional que tenían el gobierno y las elites intelectuales, actuando como hegemonías culturales que definieron el ‘yo’ y no el ‘otro’. De esta manera, el Museo desde su fundación, construyó un muro alrededor de otras comunidades que no tuvieron voz para reflexionar y construir una idea de identidad nacional entendida a través de las prácticas artísticas históricas nacionales. Estas operaciones hegemónicas, responden a intereses gubernamentales que buscaban alimentar una imagen de nación homogenizada en donde se eliminaban diversidades y tensiones de la realidad concurrente.

Bajo este contexto, debemos tener en cuenta que un museo nacional debe tener la identidad cultural como uno de sus objetivos primordiales, ya sea reforzando identidades frágiles, consolidando las desestructuradas, recreando las desechas o protegiendo las amenazadas (Ulpiano, 1993). No debe dominar la identidad, al contrario, debe proponer caminos y crear condiciones ideales que conlleven a su reflexión, conocimiento y entendimiento expresado por intermedio de las cosas materiales. Es momento de que los museos tomen una consciencia profunda y asuman una postura crítica sobre las implicaciones de la identidad en las prácticas museológicas por medio de acciones que inviten a las personas a ir a los museos a preguntarse por sí mismos y por los otros en vez de buscar respuestas ya concluidas.

Es por esto que es momento de orientar la misión del MUNAL a democratizar los espacios del Museo para que sea un recinto abierto a todas las comunidades (tanto mayoritarias como minoritarias), reconociendo una pluralidad cultural en la identidad del país y una multiplicidad de voces que tienen cabida más allá de los libros de comentarios, que bien podrían ser partícipes desde el diseño y la concepción misma de la exposición con sus propios discursos, perspectivas y temáticas ¿o acaso solo los curadores e investigadores académicos son los únicos legítimamente capacitados para producir contenidos? y si así lo fuese ¿no sería esto una forma de monopolización del conocimiento?

Por otro lado, es indiscutible que esta responsabilidad atañe en gran parte al Estado, quien debe velar por el acceso a la cultura y por la preservación del patrimonio artístico de la nación. Sin embargo, a falta de un plan de gestión para los museos nacionales, estos espacios se han consolidado de manera circunstancial, por lo que resulta necesario, además de una correcta planeación y articulación de estos recintos, posicionarlos como espacios culturales en los que es posible reflejar y consecuentemente transformar la realidad social. Desde la Secretaría de Cultura, por medio del INBA, se debe velar por crear estructuras fijas y acordes a las necesidades de estas instituciones para su buen

funcionamiento y no desacompañarlas, pues se han visto comprometidas a realizar una gestión relativamente autónoma que depende de la habilidad y el conocimiento del equipo de trabajo encabezado por su director, lo que puede resultar un inconveniente si consideramos que sus administraciones se ven limitadas a un promedio de 4 años, de tal forma que un proyecto museológico puede verse interrumpido abruptamente con la coyuntura de un cambio de administración.

Es necesario que en los Programas Nacionales de Cultura del gobierno se identifique claramente al museo como una institución potencial para el desarrollo y la transformación social y que mediante políticas públicas que impulsen su desarrollo, se fortalezcan los vínculos entre la investigación académica y la divulgación, vínculos que promuevan el acrecentamiento de las colecciones de arte y de los vínculos con el sistema educativo. También es importante un aumento de recursos por parte del Estado ya que con lo que se asigna anualmente al Museo no es posible crear un programa de trabajo acorde al nivel de las exposiciones, actividades, servicios y adquisiciones que maneja el MUNAL o en su defecto desarrollar una política patrimonial sustentable en la que se incorporen diferentes actores procedentes de las distintas esferas sociales para concebir una amplia red cultural y diseñar proyectos de alto alcance e impacto.

Otro aspecto importante por mencionar son los cambios de dirección del Museo que se dan generalmente con el cambio de gobierno. Con estos cambios, también se dan transformaciones en el enfoque de la gestión y en las líneas de acción, y desde luego es necesario para que el Museo no se mantenga estático y vaya en línea con la sociedad a la que sirve, que esta cambiando de manera constante, un ejemplo fue lo que sucedió con MUNAL 2000, tal vez uno de los ejercicios curatoriales más importantes de la museología contemporánea mexicana (Rosado Solís, 2014). Estos cambios varían según los intereses de cada director, Graciela de la Torre por ejemplo, se interesó en fortalecer un equipo curatorial conformado por destacados académicos y especialistas en distintos temas y campos de la

investigación, Miguel Fernández Félix tuvo una perspectiva más académica orientada en hacer exposiciones internacionales de alto nivel al igual que Agustín Arteaga, quien también se preocupó por dar inicio a una renovación de la exposición permanente y la directora actual, Sara Baz, ahora tiene una preocupación mayor por la inclusión y educación de los públicos y las comunidades del Museo, no obstante los directores no han dado mucha importancia en dar continuación o seguimiento a los programas de su antecesor. Evidentemente los objetivos de un museo deben estar en continua evaluación por lo que deben modificarse y renovarse constantemente, aun así resulta fundamental que las propuestas precedentes sean examinadas de forma concreta con la intención de actualizarlas y mejorarlas, pues el resultado de los cambios no debe ser empezar de cero. Uno de los proyectos que hay que celebrar de la administración actual es la idea de consolidar una estructura organizacional lo más completa y sólida posible como parte de la normativa del Museo, sobre la cual direcciones venideras puedan trabajar y enriquecer bajo sus propios enfoques e innovaciones, pues lo que ha sucedido con las administraciones anteriores es que cada director cambia la estructura orgánica del Museo según los objetivos de su plan de acción y no da continuidad a las líneas o a los propósitos de la dirección anterior o por cubrir sus intereses e ideas desprotegen otras, deteniendo el proceso evolutivo de la institución. Otro aspecto importante al que le apunta esta dirección es a construir proyectos de trabajo con metas, objetivos y alcances más claros y oportunos pues en muchos casos no se tiene un propósito conciso de las actividades que se realizan o no hay una medición o evaluación adecuada de la eficacia o impacto de los modelos expositivos, servicios educativos, estrategias comunicativas y demás ejercicios que realiza el Museo.

Una de las dificultades en la gestión del MUNAL ha sido siempre que la cantidad de trabajo desborda al equipo del Museo, ya que tal vez el personal es el esencial más no el suficiente para atender todas las necesidades que exige un recinto de este nivel, lo que hace que se dejen proyectos a un lado que serían cómodamente viables con mayor capital humano, como la creación de un Programa de

Accesibilidad que esté orientado no solo a la arquitectura o a la museografía (pues el Museo si está equipado con rampas, ascensor, sillas de ruedas, etc.) sino que a través de la consolidación de una línea al frente de profesionales y especialistas capacitados para atender las necesidades de personas con capacidades diferenciadas, se garantiza un uso igualitario a todos los servicios del Museo. Y aunque es evidente la falta de recursos para la ejecución de este tipo de proyectos, hay que reconocer las medidas optativas que se han tomado para llevarlos a cabo como lo es la búsqueda de patrocinio y vínculos con instituciones externas como el Consejo Nacional para el Desarrollo y la Inclusión de las Personas con Discapacidad (CONADIS), aun así hace falta un acercamiento a esta y otras comunidades ausentes en los espacios del MUNAL (como la comunidad del centro histórico, las comunidades vulnerables y LGTBI), para conocer de base sus necesidades y las barreras que impiden su acceso al Museo y crear programas o adaptar guiones que sea vuelvan permanentes dentro de las líneas de acción.

El Museo Nacional de Arte es tal vez el museo en México que más ha recurrido a configuraciones expositivas tan diversas; la convivencia de distintos tipos de exposiciones, diferentes niveles de lectura de las obras y la posibilidad de entablar atrayentes diálogos entre las piezas. Ahora está entrando en una etapa en la que es imprescindible empezar a formar una comunidad alrededor del Museo para generar una voz plural, influyente, constructiva y crítica que tenga presencia en las narrativas sociales.

Bibliografía

- ARNAL FERNÁNDEZ, Margarita. MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Las colecciones del Museo Nacional de Arte*. Guía Museo Nacional de Arte. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2006.
- GIL VERENZUELA, Gabriela, *CENCROPAM: 50 años de conservación y registro del patrimonio artístico mueble: inicios, retos y desafíos*. CONACULTA - INBA. México, D.F. 2014.
- GIL VERENZUELA, Gabriela, *Retos actuales y perspectivas del Centro Nacional de Conservación y Registro del Patrimonio Artístico Mueble, INBA*. En: Intervención, Revista Internacional de Conservación, Restauración y Museología, vol. 2, núm. 4, pp. 63-66. Instituto Nacional de Antropología e Historia. México, D.F. 2011.
- INSTITUTO NACIONAL DE BELLAS ARTES Y LITERATURA INBA, Subdirección General de Administración. *Manual General de Organización*. México D.F. CONACULTA – INBA, 2010.
- MENESES, Ulpiano Toledo Bezerra. *A problemática da identidade cultural nos museus: de objetivo (de ação) a objeto (de conhecimento)*. Anais do Museu Paulista: História e Cultura Material. vol.1 No.1 São Paulo 1993.
- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Memoria MUNAL 2000*. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2000.
- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Museo Nacional de Arte. Una ventana al arte mexicano de cuatro siglos*. México D.F. Alcatel Indatel, INBA, Patronato MUNAL. 1994, pág. 17
- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Museo Nacional de Arte*. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2003.
- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Catálogo comentado del acervo del Museo Nacional de Arte. Pintura. Siglo XIX. Tomo II*. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2002.

- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Catálogo de la exposición Melancolía*. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. INBA, 2017.
- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Catálogo comentado del acervo del Museo Nacional de Arte. Pintura. Siglo XIX. Tomo II*. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2002.
- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Catálogo comentado del acervo del Museo Nacional de Arte. Pintura. Siglo XX. Tomo I*. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2014.
- MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Palacio 100. Museo 30*. México D.F. MUNAL. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2012.
- OLES, Jaime y CRUZ, Dafne. MUSEO NACIONAL DE ARTE. *Introducción*. En: *Catálogo comentado del acervo del Museo Nacional de Arte. Pintura. Siglo XX. Tomo I*. México D.F. Patronato del Museo Nacional de Arte. CONACULTA - INBA, 2014.
- RODRÍGUEZ RANGEL Víctor y SALAZAR CASTRO Paulina. *Catálogo de la exposición Territorio ideal. José María Velasco Perspectivas de una época*. México D.F. Museo Nacional de Arte, Patronato del Museo Nacional de Arte. INBA, 2014.
- ROSADO SOLÍS, Jennifer. Tesis de la Maestría en Museología. El proyecto MUNAL 2000. *Una respuesta trascendente a la demanda nacional de un proyecto museológico-curatorial*. Escuela Nacional de Conservación, Restauración y Museografía. INAH. México D.F. 2014.

Web:

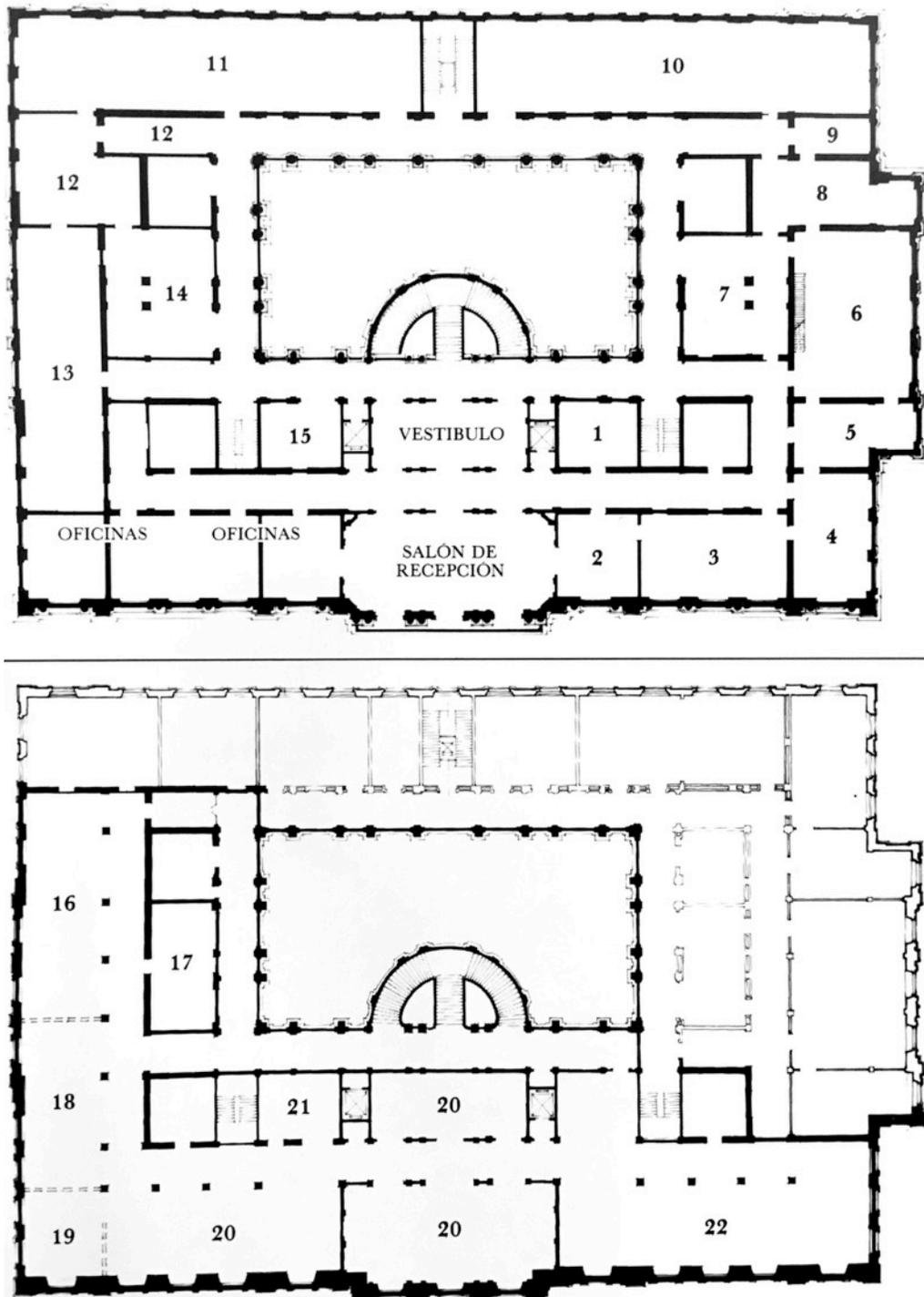
- AIED MX. Agencia informativa de educación. *Tacuba 8* (archivos de video) Recuperado de: www.youtube.com/user/ESPECIALESMEXICOALDI/videos

Lista de figuras Estancia

	<i>pág.</i>
<i>Figura 1:</i> Fotografía de Francisco Lavillette. Palacio de Comunicaciones en 1920. Inv. 122468, Sinafo, Conaculta-INAH.....	84
<i>Figura 2:</i> Bernardo Rosado, Juan. 1982. Fachada en la calle de San Andrés. Recuperado del primer folleto del Museo.....	85
<i>Figura 3:</i> Sala 'Territorio ideal: José María Velasco'. Junio 2017. Fotografía: archivo personal....	105
<i>Figura 4:</i> Gliptoteca. Junio 2017. Fotografía: archivo personal.....	106
<i>Figura 5:</i> Sala 'Los pintores autodidactas y la pintura de genero' Junio 2017. Fotografía: archivo personal.....	107
<i>Figura 6:</i> Salón de recepciones. Fotografía de: Flickr Museo Nacional de Arte MUNAL.....	112
<i>Figura 7:</i> Escalera de honor. Junio 2017. Fotografía: archivo personal.....	113
<i>Figura 8:</i> Patio de los Leones. Junio 2017. Fotografía: archivo personal.....	114
<i>Figura 9:</i> Organigrama del Museo Nacional de Arte.....	115
<i>Figura 10:</i> Organigrama interno del Museo Nacional de Arte.....	118
<i>Figura 11:</i> Visita comentada 'Una cana al arte'. Junio 2017. Fotografía: archivo personal.....	124
<i>Figura 12:</i> Talleres educativos del MUNAL. Junio 2017. Fotografía: archivo personal.....	126
<i>Figura 13:</i> Guía infantil 'La comunidad en el arte' del Programa Nacional de educación patrimonial para verano 2016 - MUNAL.....	128
<i>Figura 14:</i> Cartografía de 'Gliptoteca' y siglo XIX.....	129
<i>Figura 15:</i> Guía infantil de la exposición temporal 'Antropofagia y modernidad. Arte brasileño en la Colección Fadel'.....	130
<i>Figura 16:</i> Catálogo de exposición temporal 'Melancolía'. 2017.....	135
<i>Figura 17:</i> Catálogo comentado del Acervo del Museo Nacional de Arte. Pintura Siglo XX. Tomo I. 2013.....	135
<i>Figura 18:</i> Identidad gráfica de las exposiciones temporales 'Melancolía' (2017), 'Yo, el Rey' (2015) y 'Lanscapes Of the Mind' (2015), de izquierda a derecha respectivamente.....	137
<i>Figura 19:</i> Pendones en la fachada del Museo Nacional de Arte con las exposiciones en curso. Junio 2017. Fotografía: archivo personal.....	138
<i>Figura 20:</i> Biblioteca del MUNAL. Fotografía: Mariana Leyva Gámez.....	142
<i>Figura 21:</i> 'El señor de la meditación' de Cristóbal de Villalpando (izquierda) y 'Mujer en la Ventana' de Alfonso Michel (derecha), ambas expuestas en 'Melancolía'.....	155
<i>Figura 22:</i> Obras de la exposición temporal 'Por los siglos de los siglos', exploración matérica de la colección del MUNAL con obras de Bosco Sodi. Fotografía: archivo personal.....	158
<i>Figura 23:</i> Sala 'Territorio Ideal. José María Velasco Perspectivas de una época'.....	183
<i>Figura 24:</i> Sala 'Territorio Ideal. José María Velasco Perspectivas de una época'. Fotografía: archivo personal.....	185
<i>Figura 25:</i> Número de asistentes anuales del 2001 al 2016.....	187
<i>Figura 26:</i> Asistencia por género (2016)	187
<i>Figura 27:</i> Asistencia por perfil demográfico (2016).....	188
<i>Figura 28:</i> Asistencia a exposiciones temporales.....	188
<i>Figura 29:</i> Asistencia a actividades académicas, educativas y culturales en el marco de exposiciones temporales.....	189
<i>Figura 30:</i> Crecimiento de la colección (1982-2017)	189
<i>Figura 31:</i> Impacto en redes sociales en comparación con otros museos en Ciudad de México..	190

Anexos Estancia

Anexo A. Plano del Museo Nacional de Arte en 1982:



Bernardo Rosado, Juan. 1982. Plano del Museo Nacional de Arte en 1982.
Recuperado del primer folleto del Museo.

Anexo B. Exposiciones temporales del MUNAL 1982-2017:

Año (inicio)	Título de la exposición	Tipología	Época en la que esta enmarcada	Duración aprox. (meses)
1982	Presentación de seis cuadros de Frida Kahlo	Monográfica	S. XX	NI
	Agustín Lazo 1898-1971	Monográfica	S XX	3
1983	José Manzo. Artista neoclásico 1789-1860	Monográfica	S. XIX	2
	Frida Kahlo - Tina Modotti	Monográfica	S .XX	3
	José Clemente Orozco. Sainete, drama y barbarie 1883-1983	Monográfica	S. XX	4
1984	José Jara 1867-1939	Monográfica	S. XIX	NI
	Cuixart	Monográfica	S. XX	3
	Roberto Montenegro. 1887-1968	Monográfica	S. XX	3
	Germán Gedovius. 1867-1937	Monográfica	S. XX	4
	Diego Rivera. Los años cubistas	Monográfica	S. XX	2,5
	Gerardo Murillo, Dr. Atl 1875-1964 Conciencia y paisaje	Monográfica	S. XX	3
	Gabriel Guerra 1847-1893. Una voluntad escultórica	Monográfica	S. XIX	NI
Los surrealistas en México	Temática	S. XX	NI	
1985	Ignacio Asúnsolo, escultor. 1890-1965	Monográfica	S. XX	1,5
1986	Diego Rivera. Dibujante. Colección Rafael Coronel.	Monográfica	S. XX	1
1987	Saturnino Herrán. 1887-1987	Monográfica	S. XX	1,5
	Ramón Alva de la Canal	Monográfica	S. XX	NI
1988	José Moreno Villa (1887-1955)	Monográfica	S. XX	2
	Rafael Ponce de León. 1884-1909. De lo real a lo legendario	Monográfica	S. XIX	NI
1989	Antonio Ruiz "El Corcito". 1895-1964. Intimidad y sátira de lo cotidiano	Monográfica	S. XX	2
	Un lápiz de luz: William Henry Fox Talbot. (1800-1877)	Monográfica	S. XIX	3
	Tolsá, Ximeno, Fabregat. Trayectoria artística en España, siglo XVIII	Temática	S. XVIII	3
	Tamara de Lempicka 1898 - 1980	Monográfica	S. XX	0,5
	María Conesa. Indumentaria teatral en los albores del siglo XX	Monográfica	S. XX	1
	Tina Modotti: Objetividad y oficio Nostalgia y seducción: Desnudo femenino.	Monográfica	S. XX	1
	Muestra editorial retrospectiva del INBA 1945-1989	Temática	S. XX	1

	Un lápiz de luz: William Henry Fox Talbot 1800-1877	Monográfica	S. XIX	2
1990	Jesús F. Contreras. 1866-1902. Escultor finisecular	Monográfica	S. XIX	2,5
	Obras maestras del arte colonial. Exposición homenaje a Manuel Toussaint	Temática	S. XIX	1
	Ángel Zárraga en la legislación de México en París.	Monográfica	S. XX	2
1991	1910: El arte en un año decisivo. La exposición de artistas mexicanos	Temática	S. XX	3
	Adquisiciones recientes. Museo Nacional de Arte	Temática		2
	Fotografía prerrafaelista	Temática	S. XIX	2,5
	Modernidad y modernización en el arte mexicano. 1920-1960	Temática	S. XX	2,5
	Homenaje a María Izquierdo	Monográfica	S. XX	1
1992	Alfredo Ramos Martínez (1871-1946). Una visión retrospectiva	Monográfica	S. XX	3
	Del istmo y sus mujeres. Tehuanas en el arte mexicano	Temática	S. XIX y XX	3
	Ezequiel Negrete Lira (1902-1961) Pintor, grabador y escultor	Temática	S. XX	1,5
	Frida Kahlo. La cámara seducida	Monográfica	S. XX	1
1993	María Asúnsolo en el MUNAL	Monográfica	S. XX	3
	Hermenegildo Bustos 1832 - 1907	Monográfica	S. XIX	2,5
	Homenaje Nacional José María Velasco (1840-1912)	Monográfica	S. XIX	5
1994	Por un arte independiente. Salud ¡30-30!	Temática	S. XX	2
	Nación de imágenes. La litografía mexicana del siglo XIX	Temática	S. XIX	2
	Homenaje Nacional José Agustín Arrieta (1803-1874)	Monográfica	S. XIX	2
1995	Joaquín Clausell y los ecos del impresionismo en México	Monográfica	S. XIX y XX	4
	Entre romanticismo y realismo. Pintura costumbrista sentimental de Manuel Ocaranza 1841-1882	Monográfica	S. XIX	1
	Testimonios artísticos de un episodio fugaz 1864-1867	Temática	S. XIX	3
1996	Fuerza y volumen. El lenguaje escultórico de Oliverio Martínez (1901-1938)	Monográfica	S. XX	2
	Posada y la prensa ilustrada. Signos de modernización y resistencias	Monográfica	S. XIX	3

	Retrato de una década. David Alfaro Siqueiros. 1930-1940	Temática	S. XX	2,5
1997	El escenario urbano de Pedro Gualdi. 1808-1857	Monográfica	S. XIX	3,5
1998	El cuerpo aludido. Anatomías y construcciones. México, siglos XVI-XX	Temática	S. XVI, XVII, XVIII, XIX y XX	7
1999	Los pinceles de la historia. El origen del reino de la Nueva España 1680-1750	Temática	S. XVII y XVIII	4
2000	El museo del imaginario. Convergencias estéticas de la Colección Blaisten	Temática	S. XIX y XX	7
	Los pinceles de la historia. De la patria criolla a la nación mexicana 1750-1860	Temática	S. XVIII y XIX	6
2002	Manuel Álvarez Bravo. Parábolas ópticas	Monográfica	S. XX	3
	José Juárez. Recursos y discursos del arte de pintar	Monográfica	S. XVII	5
	Lugar (es): la urbe y lo contemporáneo: Acervo artístico Fundación Televisa	Temática		7
	Leopoldo Méndez y su tiempo. Colección Carlos Monsiváis	Monográfica	S. XX	4
2003	La materia del arte. José María Velasco y Hermenegildo Bustos	Monográfica	S. XIX	3,5
	Los pinceles de la historia. La fabricación del Estado 1864-1910	Temática	S. XIX y XX	
	Los pinceles de la historia. La arqueología del régimen 1910-1955	Temática	S. XX	5
2004	El espejo simbolista. Europa y México.	Temática	S. XIX y XX	5
2005	Francisco Gutiérrez. 1906-1945	Monográfica	S. XX	4
	De artesanos y arlequines. Forjando una colección de arte moderno	Temática	S. XIX y XX	2
	Goya	Monográfica	S. XIX	3,5
2006	Territorios de diálogo. España, México y Argentina. Entre los realismos y lo surreal 1930-1945	Temática	S. XX	2
	LACMA: Obras maestras. 1750-1950. Pintura estadounidense del Museo de Arte del Condado de Los Ángeles	Temática	S. XVIII, XIX y XX	6
	México y Francia en la obra de Ángel Zárraga	Monográfica	S. XX	NI
	Dibujos españoles del siglo XX. Colecciones Fundación MAPFRE	Temática	S. XX	2,5
	Dibujos mexicanos. Colección del Museo Nacional de Arte	Temática	S. XX	2

2007	El viajero lúgubre. Julio Ruelas modernista 1870-1907	Monográfica	S. XIX	2
	Luz de España. Colección de la Hispanic Society of America	Temática	S. XVII y XX	2
	Diego Rivera. Gran ilustrador	Monográfica	S. XX	3
	Diego Rivera coleccionista	Temática	S. XX	3
	Diego Rivera. Gráfico/Hipergráfico	Monográfica	S. XX	3
2008	James Ensor. De lo real a lo imaginario. Colección del Banco KBC de Bélgica	Monográfica	S. XIX	4
	México y la estampa moderna. Una revolución en las artes graficas 1920-1950	Temática	S. XX	2
	La muerte. El espejo que no te engaña	Temática	S. XVII y XX	2
	Hermenegildo Bustos. Una comunidad en efigies	Monográfica	S. XIX	5
	La invención de lo cotidiano. Colección Jumex - Museo Nacional de Arte	Temática	S. XX	4
2009	Materia y sentido. El arte mexicano en la mirada de Octavio Paz	Temática	S. XX	5
	Marius de Zayas. Un destierro moderno	Monográfica	S. XX	2,5
	Miguel Prieto. 1907-1956. La armonía y la furia	Monográfica	S. XX	1,5
	Diego, Frida y otros revolucionarios.	Temática	S. XX	4
	Los desmembrados según Orozco. Por Roberto Cortázar	Temática	S. XX	4
	Alfonso Reyes y los territorios del arte	Monográfica	S. XX	3
2010	Paraíso recobrado. Escenario rural del arte mexicano	Temática		2,5
	El Éxodo mexicano. Los héroes en la mira del arte	Temática		3
	Paraíso recobrado. Escenario rural del arte mexicano	Temática		2,5
	Max Ernst. Una semana de bondad	Monográfica	S. XX	3
	Vanguardia en papel	Temática	S. XX	3
	México postal. Mensajes de la Revolución			4
	Imágenes de la patria	Temática		2
2011	Manuel Rodríguez Lozano. Pensamiento y pintura 1922-1958	Monográfica	S. XX	3
	Imagen, ritmo y movimiento. Escenarios plásticos de música y danza	Temática		5
	El vuelo de las imágenes. Arte plumario en México y Europa	Temática		3
	Los sueños de una nación. Un año después, 2011	Temática	S. XX	2,5

	Picasso series: Caja de remordimientos, Retrato de familia, Los fumadores. Colección Bancaja	Monográfica	S. XX	3
	Escher y sus contemporáneos. Colección Rijksmuseum	Monográfica	S. XX	3,5
	Pecados y milagros, Exvotos (En colaboración con Lila Downs)	Temática		4,5
2012	Arte flamenco del siglo XVII	Temática	S. XVII	3
	Imperios luminosos. Escuela de pintura al aire libre	Temática		0,5
	El placer y el orden. Orsay en el MUNAL	Temática		3
	Transformaciones del paisaje. La herencia de Velasco	Temática	S. XIX y XX	4
	Roberto Parodi. Alba de óleo, color de piedra	Monográfica	S. XIX y XX	4
	Leo Matiz. Microcosmos de una victoria	Monográfica	S. XX	9
	Raúl Anguiano. Dos realidades 1934-1942	Monográfica	S. XX	2,5
	Surrealismo. Vasos Comunicantes	Temática	S. XX	2,5
	Hugo Laurencena. Realismo aumentado	Monográfica	S. XX	5,5
	Demián Flores. De/construcción de una nación	Monográfica	S. XX	9
	Marcelo Balzaretti. Variaciones lumínicas para la contemplación del tiempo	Monográfica	S. XX y XXI	6,5
	Luciano Matus. Re-conocimiento del espacio	Monográfica	S. XX y XXI	5
	Gandalf Gavan Re(a)prendiendo	Monográfica	S. XX y XXI	2
Francisco Zúñiga. Cuerpos del territorio	Monográfica	S. XX	2,5	
2013	José Guadalupe Posada: Transmisor	Monográfica	S. XIX	3
	Hábitat y ecosistema. Una aproximación a la ciencia social y natural	Temática		4,5
	Figura retorcida. Dibujos y grabados de José Clemente Orozco	Monográfica	S. XX	4,5
	Vanguardia en México 1915-1940	Temática		5
	México a través de la fotografía	Temática		3,5
	Félix Parra, 1845-1919 Visionario entre siglos	Monográfica	S. XIX y XX	7
2014	La enseñanza del dibujo en México	Temática	S. XIX y XX	4
	Escuela de pintura al aire libre, episodios dramáticos del arte en México	Temática		4,5
	¡Puro mexicano!	Temática	S. XVI, XVII, XVIII, XIX y XX	3
	Consumption. Prix Pictet	Temática	S. XXI	4

	El hombre al desnudo. Dimensiones de la masculinidad a partir de 1800.	Temática	S. XIX, XX y XXI	3
2015	Landscapes of the mind Paisajismo británico. Colección Tate, 1690-2007	Temática	S. XVII, XVIII, XIX, XX y XXI	3
	Yo, el Rey	Temática	S. XVI, XVII, XVIII y XIX	3,5
	Donación Fundación Zúñiga Laborde	Monográfica	S. XX	6
	Los modernos	Temática	S. XX	5
2016	Antropofagia y modernidad Arte brasileño en la Colección Fadel. 1908-1979	Temática	S. XX	2,5
	Donación de la familia Maples Arce Vermeersch	Monográfica	S. XX	11
	Otto Dix	Monográfica	S. XX	3
2017	Melancolía	Temática	S. XVI, XVII, XVIII, XIX, XX y XXI	4
	Por los siglos de los siglos	Temática	S. XVIII, XIX, XX y XXI	

Jorge Alberto Manrique Castañeda

Jorge Hernández Campos

Griselda Álvarez Ponce de León

Graciela de la Torre

Roxana Velázquez Martín del Campo

Miguel Fernández Félix

Agustín Arteaga Domínguez

Sara Gabriela Baz Sánchez



3. Práctica:

**Diseño gráfico y museografía
Museo Colonial
Bogotá**

Acompañamiento institucional

Luis Felipe Palacio
Área de Museografía

Práctica realizada de marzo a junio de 2017

Introducción

El componente de la Práctica del Trabajo de Grado de la Maestría en Museología y Gestión del Patrimonio de la Universidad Nacional de Colombia busca la realización de una actividad concreta dentro de un área específica de una institución museal para conocer, comparar y aplicar sus procesos y gestión. Esta memoria consigna los resultados de la práctica realizada en el Museo Colonial de Bogotá en el periodo de marzo a junio de 2017, durante el cual se desarrollaron distintas tareas orientadas a los procesos gráficos y de diseño transversales a las áreas de Museografía, Divulgación y Educación, labores enmarcadas dentro del contexto de la renovación curatorial y museográfica que el Museo desarrolla desde 2013 y su posterior reapertura en 2017.

Asimismo se busca elaborar un análisis crítico del proyecto en el que se trabajó, contrastando la teoría con la práctica museal. Con el bagaje de mi formación profesional como diseñador gráfico y la práctica realizada en el Museo, me parece pertinente explorar en los métodos, las estrategias y los aportes tanto conceptuales como formales que se pueden proponer desde la producción gráfica y la comunicación visual para el desarrollo de estas instituciones culturales en contextos como renovaciones y relecturas de la colección. Esta exploración pretende indagar sobre qué importancia le están dando los museos colombianos al diseño gráfico dentro de sus procesos museísticos y cómo se ven aplicados en la comunicación de mensajes, ideas y en la identidad general del museo a través de la forma.

3.1 Ficha técnica

- **Nombre de la Institución:** Museo Colonial
- **Áreas en las que se realizó la práctica:** Museografía, Divulgación y Educación
- **Dirección:** Carrera 6 No. 9 - 77 Bogotá, Colombia
- **Teléfono:** (+57 1) 341 60 17
- **Página web:** www.museocolonial.gov.co
- **Fecha de fundación:** 1942
- **Nombre del director:** María Constanza Toquica Clavijo
- **Horario:** Martes a viernes de las 09:00 hasta las 16:30 H. Sábados y domingos de las 10:00 hasta las 15:30 H. Cerrado los lunes
- **Tipo de institución:** Pública
- **Entidad a la que pertenece el museo:** Ministerio de Cultura – Gobierno de Colombia
- **Acompañamiento institucional:** Luis Felipe Palacio, encargado del área de Museografía.

3.2 Presentación del Museo

3.2.1 Museo Colonial

El Museo Colonial, como dependencia adscrita al Ministerio de Cultura de Colombia, tiene la misión de “generar espacios para el diálogo entorno al patrimonio colonial y su relación con el presente, a través de su protección, investigación y divulgación (...)”⁹¹. Ubicado en el antiguo Claustro de las Aulas, construido a principios del siglo XVII, el recinto alojó a instituciones como el

⁹¹ MUSEO COLONIAL. *Misión. Visión*. En: Institución. Consultado el 19 de abril de 2018 en: www.museocolonial.gov.co/institucion/mision-y-vision/Paginas/default.aspx

Colegio Máximo de la Compañía de Jesús, el Colegio Mayor de San Bartolomé y la Universidad Javeriana, fue sede del Museo Nacional de Colombia y de la Biblioteca Nacional y funcionó como Museo de Historia Natural, por mencionar algunos. Fue inaugurado oficialmente como Museo de Arte Colonial el 6 de agosto de 1942, en los últimos días de la presidencia de Eduardo Santos.

Actualmente el Museo Colonial alberga una colección de más de 1.600 piezas entre pintura, escultura, mobiliario, textiles, numismática, platería, manuscritos y archivos documentales de los siglos XVI, XVII y XVIII. El núcleo fundacional de la colección es el conjunto de dibujos y bocetos atribuidos a Gregorio Vásquez de Arce y Ceballos que datan del siglo XVII y principios del siglo XVIII, lo que convirtió al pintor neogranadino en el artista más importante del museo (cabe destacar que el museo tiene la colección existente más grande de obras del pintor). Otro conjunto de piezas importantes en la configuración de la colección son las procedentes del Claustro de Santo Domingo, que después de ser demolido en 1939, pasaron directamente a manos del gobierno nacional, dentro de ese lote se destacan pinturas con escenas de la vida de Santo Domingo y otras piezas de Vásquez de Arce y Ceballos. Una gran parte de las piezas de la colección procede de donaciones y adquisiciones de colecciones privadas que poseía la elite bogotana en la primera mitad del siglo XX, después de que en 1861, el presidente Tomás Cipriano de Mosquera impusiera el decreto de desamortización que conllevó a la expropiación de los bienes de la iglesia y a la compra de estos por parte de las familias de alta sociedad.

Entre las piezas estelares esta *El símbolo de la trinidad*, del siglo XVII, atribuido a Vásquez de Arce y Ceballos; dos retratos de los marqueses de San Jorge de Joaquín Gutiérrez de 1775; esculturas de santos de Pedro Laboria y algunos muebles y retablos tallados y ensamblados en madera. Paulatinamente, y gracias a la donación y compra de obra, el museo ha incrementado constantemente las piezas de su colección con las que se han llevado a cabo exposiciones que abordan nuevas temáticas y problemáticas relacionadas con la cultura colonial.

Desde su fundación el Museo ha expuesto diferentes visiones, perspectivas y narrativas sobre el periodo colonial centradas en diferentes discursos como la relación de la producción colonial con el arte europeo, interrogantes sobre procesos sociales como el mestizaje y los oficios, la reconstrucción de una historia de lo colonial centrada en un discurso artístico, los procesos socioculturales propios del periodo colonial, entre otros enfoques que cuestionan la memoria de lo colonial en Colombia y su relación con el presente.

3.2.2 Organigrama



* Áreas transversales de apoyo institucional

Figura 1: Organigrama Museo Colonial / Museo Santa Clara

3.2.3 Área de Museografía

Es el área encargada de ejecutar los proyectos expositivos del Museo, producir los dispositivos, materiales y equipos necesarios para la puesta en escena del guión curatorial y de las necesidades y adaptaciones arquitectónicas del inmueble. Se ocupan de desarrollar el guión y diseño museográfico de las exposiciones

(adecuación de salas, iluminación, vitrinas, bases, mamparas, etc.) y son responsables del montaje, mantenimiento y desmontaje de las mismas.

El área esta a cargo de Luis Felipe Palacio, historiador de la Universidad Javeriana y mágister en Diseño de Espacios Narrativos del Central Saint Martins College of Art en Londres. Estuvo a cargo del área de Divulgación y Prensa del Museo Colonial durante 4 años. Fue profesor de Historia de Asia e Historia del Diseño en la Universidad Javeriana. Desde el 2011 ha participado en el diseño y desarrollo de espacios de exposición e iluminación en museos de Londres y Europa como el British Museum y el Victoria & Albert Museum.

3.2.4 Área de Divulgación y Prensa

Esta área se encarga de hacer visible el Museo, sus proyectos y actividades al publico mediante estrategias de medios, comunicados de prensa, noticias, información digital e interacción en redes sociales, también se ocupan de la preparación de agendas de actividades, de xxx y de mantener un puente de comunicación activo y constante con los públicos.

El área esta a cargo de Natalia Caguasango, comunicadora social y periodista de la Universidad Externado de Colombia. Se ha desempeñado como productora general de la Cadena Básica de Caracol Radio en Bogotá y como *community manager* en la misma. Tiene experiencia en producción y realización de radio y televisión.

3.2.5 Área de Educación y Cultura

El Área Educativa y Cultural de los Museos Colonial y Santa Clara busca desarrollar el potencial pedagógico de la colección, actuando como mediadores con el público para abrir un espacio de aprendizaje, participación, ocio y descubrimiento. Dentro de la oferta del área se encuentran 'pre-visitas' que se

realizan a docentes antes de asistir a los museos con su grupo escolar, visitas comentadas a primera infancia, niños en edad escolar, estudiantes de secundaria y universitarios, adultos mayores, personas en situación de discapacidad y público general; talleres para primera infancia, infantes y jóvenes, talleres para docentes y talleres de conservación preventiva de bienes muebles; charlas y conferencias sobre la historia colonial, el patrimonio cultural y la labor museológica; Jornadas Internacionales de Arte, Historia y Cultura Colonial; curso Laboratorio de guías; conciertos y otras herramienta pedagógicas como salas didácticas itinerantes.

El área esta a cargo de Viviana Arce, licenciada en Historia de la Universidad del Valle y magíster en Historia de la Universidad de los Andes. Ha publicado artículos sobre el tema de la oratoria sagrada en la Nueva Granada durante el periodo colonial e inicios del siglo XIX. Fue becaria del Instituto Colombiano de Antropología e Historia (ICANH) y de la Universidad de los Andes.

3.3 Contexto: Renovación del Museo Colonial

El proyecto de reestructuración del Museo Colonial empezó desde 2006 como interés de su directora Constanza Toquica (quien dirige el Museo desde 2001) por renovar la narrativa del museo y actualizarla a los conocimientos historiográficos y practicas museísticas contemporáneos. Ese mismo año se emprendió el proyecto museológico de reevaluar el discurso del museo y años más tarde se optaría por cambiar el nombre de Museo de Arte Colonial a Museo Colonial. En 2009 se convocó una mesa de académicos, investigadores, historiadores, museógrafos, artistas, diseñadores y museólogos para debatir sobre lo que debía ser un museo colonial en Bogotá.

Con la entrada de Mariana Garcés al Ministerio de Cultura en 2010 bajo el gobierno del presidente Juan Manuel Santos –sobrino de Eduardo Santos, fundador del museo– se dio inició a la renovación formal que partió de los estudios técnicos que dictaminaron la necesidad de una reestructuración infraestructural del

inmueble de casi 800 m², esta reestructuración, que duró de 2013 a 2017, consistió en reforzar la edificación en temas de sismo resistencia, recuperación de elementos arquitectónicos como techos, pisos, cubiertas y entrepisos y reforma del patio central y de gran parte de sus redes hidráulicas y eléctricas. Durante estos años el Museo estuvo cerrado al público.

Paralelo a esto, desde 2013 también se comenzó el proceso de renovación del discurso museológico y diseño museográfico de las salas y se implementaron una serie de acciones que consistieron en consultar con públicos y visitantes sobre las percepciones y conocimientos que tenían de la época colonial en Colombia. Se procedió a contratar la investigación curatorial, el diseño y producción del mobiliario museográfico, la iluminación y la compra de equipos tecnológicos. Para la conservación y seguridad de las colecciones fue diseñado y producido un nuevo mobiliario de reserva, se adquirió un sistema de monitoreo medioambiental en tiempo real (alarmas con sensores de movimiento infrarrojo y detectores de humo) y se actualizó el circuito cerrado de televisión que cubre la totalidad del Museo⁹². Quedaron consolidadas cinco salas de exposición permanente, 2 salas de exposiciones temporales, un auditorio y la tienda del Museo. La inversión del proyecto fue de \$9.000 millones de pesos COP.

El discurso curatorial se centró en hablar de las transformaciones de la época colonial hasta la cultura colombiana actual, reconociendo los vínculos de ese pasado con el presente a través de elementos como el lenguaje, las creencias religiosas y las prácticas culturales. Cada una de sus cinco salas tiene una identidad propia (aunque se mantiene una unidad gráfica constante en todas) y una temática particular y están soportadas por aplicaciones y apoyos tecnológicos, que sirven como complemento a la propuesta curatorial y permiten al visitante tener una experiencia interactiva⁹³.

⁹² MUSEO COLONIAL. *Luego de tres años el Museo Colonial reabre sus puertas totalmente renovado*. En: Noticias. Consultado el 20 de abril de 2018 en: www.museocolonial.gov.co/noticias/noticias/Paginas/Luego-de-tres-a%C3%B1os-el-Museo-Colonial-reabre-sus-puertas-totalmente-renovado%C2%A0.aspx

⁹³ Ib.

- **Sala 1:** *La imagen colonial: entre el miedo, la salvación y la naturaleza de un territorio vacío.* Muestra la transformación de las imágenes como elemento central de la política Real y eclesiástica, para el reordenamiento cultural y social de las comunidades indígenas.
- **Sala 2:** *El viaje: encuentro y transformación de dos mundos.* Aborda la historia de los múltiples viajes trasatlánticos emprendidos a partir de 1492 y el viaje por el río Magdalena, junto con el intercambio cultural sucedido en ambos lados del Océano Atlántico.



Figura 2: Sala 2 del Museo, 'El viaje: encuentro y transformación de dos mundos'.

- **Sala 3:** *Las ciudades: Fundación y asentamientos en el Nuevo Reino de Granada.* Aquí se muestra la transformación del territorio mediante la fundación de ciudades y la evolución de las sociedades que las habitaron.
- **Sala 4:** *Colegiales y artesanos: Manos que escriben, manos que construyen.* Se observan los oficios y la educación desarrollados al interior

de las ciudades. Colegiales, herreros, pintores, sastres y zapateros son protagonistas de esta sala.

- **Sala 5:** *La Colonia: un pasado aún presente.* Este espacio muestra las múltiples relaciones existentes entre las manifestaciones culturales actuales y el pasado colonial.

Con la renovación se busca acercar a los colombianos a una apropiación con su patrimonio y su pasado colonial, mostrar que somos el resultado de diferentes procesos socioculturales que hicieron posible la diversidad cultural existente en el país. Con la renovación también se pretenden extender los proyectos educativos, culturales y pedagógicos en los que se vincule e incluya más al público. El Museo Colonial reabrió sus puertas el 4 de agosto de 2017 en conmemoración de sus 75 años de fundación.

3.4 Marco teórico del análisis comparativo

Las exposiciones han cambiado desde que los museos comenzaron a seleccionar y restringir el número de piezas a exponer, contrastando la tendencia tradicional de ocupar todo el espacio disponible a modo de los gabinetes de curiosidades de los siglos XVI y XVII, en los que primaba el objeto. Con el pensamiento museológico del siglo XX, centrado en el público y en las funciones sociales del museo, se busca que el visitante forme parte integral de la exposición, por lo que se iniciaron a utilizar en las exhibiciones distintos métodos relacionados con el diseño como luz, ergonomía, color, apoyos audiovisuales, etc., con el fin de que la exposición tenga un componente didáctico y educativo para el visitante, convirtiendo al diseño como una herramienta necesaria en los espacios museísticos.

Tanto el diseño gráfico como los museos hacen parte de lo que la UNESCO ha definido como industrias culturales y creativas: “Aquellos sectores de actividad

organizada que tienen como objeto principal la producción o la reproducción, la promoción, la difusión y/o la comercialización de bienes, servicios y actividades de contenido cultural, artístico o patrimonial”⁹⁴. Dentro de la clasificación que ha hecho la UNESCO (2010), los museos se encuentran en el campo relacionado con el patrimonio natural y cultural junto con sitios arqueológicos, históricos y paisajes culturales mientras que el diseño gráfico se inserta en el ámbito de diseño y servicios creativos junto a otras disciplinas como la moda, el paisajismo, la arquitectura, el diseño de interiores y la publicidad. En este contexto expresiones como industria cultural, cultura y TIC’s, cultura y turismo, cultura e identidad, patrimonio, y economía y cultura aparecen continuamente en el centro de muchos encargos de diseño y arquitectura (Franch, 1999)

Estas industrias creativas están inmersas en la economía creativa o ‘economía naranja’, término que apareció en 2001 con el periodista y consultor John Howkins, quien la definió como “una economía en la que la gente dedica la mayor parte de su tiempo a generar ideas y conocimiento”. Se estima que la economía creativa es una herramienta que potencia el desarrollo y el crecimiento económico, principalmente por la generación de empleos, la inclusión social y la diversidad cultural que trae consigo. En una economía naranja, de creciente aceleración por el aumento de las posibilidades de producción y reproducción, se desarrollan productos culturales que tienen valores estéticos, simbólicos, sociales o históricos, productos que son resultado de un proceso creativo que ha conllevado a una enorme oferta de consumo cultural en la actualidad.

El diseño gráfico, entendido como un proceso, un medio de comunicación visual y una industria creativa que desarrolla productos culturales, juega un papel clave dentro de muchas de las áreas de las instituciones museales. Si hablamos de diseño gráfico dentro de los museos podemos referirnos al marketing, branding, producción impresa y web, diseño de información (señalética, infografía, iconografía), imagen (fotografía, ilustración, piezas publicitarias), creación de

⁹⁴ UNESCO. *Industrias Creativas*. Consultado el 22 de abril de 2018 en: www.unesco.org/new/es/santiago/culture/creative-industries/

productos, estrategias de innovación tecnológica, difusión web, multimedia, modelos virtuales y experiencia e interacción del visitante. En este sentido, y si tenemos en cuenta que los procesos de planificación y gestión influyen directamente en los procesos de diseño, el diseño gráfico es una actividad transversal a casi todas las áreas del museo y a la misma institución en sí.

Cada proceso de diseño implica actuar en un espacio que trae consigo una serie de decisiones conceptuales que culminarán en la elaboración de productos y mensajes reales. Un enfoque de diseño como parte integral de la estrategia de las instituciones, en este caso de los museos, les permitirá crear sistemáticamente propuestas de valor para las personas a quienes van dirigidos (Moreno, 2013). El diseño promueve distintas actitudes en el espectador –le da indicios, le sugiere, lo motiva– y facilita la comunicación y la comprensión con los elementos expuestos. Sin embargo, los trabajos de diseño no dependen exclusivamente del diseñador, pues hay muchos agentes que intervienen en el proceso (políticos, patrocinadores, consumidores, propietarios, clientes, etc.) y condicionan el trabajo, por lo que cada propuesta debe dar solución a este conflicto de intereses.

“El diseñador dispone de herramientas tales como las formas, los colores, la textura, la luz, las sombras, los vacíos, la imagen, pero también el ritmo, la frecuencia, el movimiento, la música, el ruido, el silencio, el sonido, el calor, el frío, la temperatura, el aroma; recursos narrativos, líricos, poéticos, épicos a través de (...) la sorpresa, el impacto, el realismo, la seducción, la insinuación, la abstracción, etc., etc., etc. En definitiva un sinfín de recursos para motivar al espectador, estimularlo y sumergirlo en el argumento expositivo” (Pau, 1999)

Otro de los aspectos esenciales en el diseño de exposiciones es el conocimiento del público ¿cómo hacer que las exposiciones sean más asequibles, receptivas y comunicativas?. Bajo esta inquietud surgieron nociones de cómo el diseño podría ser efectivo a la hora de crear puentes y vínculos entre el visitante y las colecciones, procurando un mayor acercamiento de la audiencia a los objetos y discursos de las exposiciones, dando forma y reforzando el contenido.

Preguntarse qué queremos contar, cómo lo vamos a contar y qué esperamos conseguir con lo que contamos (Alonso, García, 2003) serán los interrogantes con los que tendrán que partir los procesos de diseño en cualquier museo.

El diseño gráfico constituye en muchos casos el primer puente de comunicación entre el público y el museo, pues en la actualidad, el primer contacto que suele tener un visitante con una institución museal es a través de su página web o sus redes sociales, por medio del diseño y diagramación de su información básica, de las imágenes de divulgación de sus exposiciones y actividades e incluso a través de su logo y unidad gráfica. Es por esto que el diseño debe comunicar visualmente de una manera efectiva, clara y oportuna la misionalidad de la institución en todos sus procesos y productos, demostrando coherencia entre lo que se muestra y lo que se es; proyectando atributos, valores o rasgos asumidos como propios de la institución y transmitiendo una idea sintética de esta misma. El diseño gráfico debe responder a diferentes principios como ser práctico, consensuado, adaptable, accesible, flexible, arriesgado, recursivo y participativo y el diseñador debe conocer a profundidad a la institución y sus públicos para ser capaz de construir un estilo o un lenguaje visual que sea acorde con las líneas de acción y los objetivos que se ha trazado el museo para generar un tono acorde con el público y garantizar una comunicación efectiva a través de las acciones que realiza.

En cuanto a lo que concierne a la museografía, el diseño tiene tal vez un campo de acción e implicación aun mayor. La museografía, *museo - grafía*, como una interpretación o aplicación –no una traducción– de la curaduría, es un espacio de mediación, diálogo y consenso entre investigadores, educadores, arquitectos, diseñadores y públicos en el que se muestran los contenidos para hacerlos accesibles. En una dimensión práctica, la museografía, como acción interdisciplinaria puede hacer referencia a las técnicas desarrolladas para llevar a cabo las funciones museales que conciernen al acondicionamiento arquitectónico, de conservación, restauración, seguridad y documentación y por otro lado puede designar los procedimientos creativos relativos con la expografía, como el diseño,

realización, montaje, producción y gestión de exposiciones. La museografía hace del espacio un medio de comunicación en el que se pone en escena los objetos con los que se quiere poner en evidencia una historia o un relato.

El diseño gráfico en una exposición debe ser el resultado de un proceso colectivo y cooperativo, inherente tanto a la museografía y a la expografía; incluso podemos entender una exposición como un texto que se expresa en términos visuales y espaciales que debe ser diagramado y así como en la diagramación de textos, en la diagramación de exposiciones se deben tener en cuenta múltiples factores como el color, la tipografía, los puntajes de texto, las jerarquías visuales, la composición, las retículas, el color, la distribución de los contenidos, el diseño de la información, etc., elementos que lleven a estructurar un mensaje que esté en sintonía y refuerce la exposición. Es así que el diseño debe ser capaz de adecuarse a la diversidad de tipologías expositivas según su duración (permanente, temporal, itinerante o móvil), su temática (monográfica, temática, contextual, etc.) o su función (simbólica, documental, estética, etc.) y generar elementos de apoyo museográfico que acompañen al visitante en su recorrido desde la señalización externa del edificio, por ejemplo, mediante vallas y pendones, hasta la ficha técnica específica de cada obra (Ramírez, 2012). Otros elementos de apoyo museográfico se manifiestan en la unidad e identidad gráfica de cada exposición y su resonancia con impresos, banners, imágenes de divulgación web, pendones, textos de presentación y textos por grupo temático en las salas, fichas técnicas y extendidas, la iconografía y la señalética interna.

El diseño y los apoyos museográficos no deben ser invasivos, deben tener cierto grado de neutralidad para no competir con la lectura de las obras ni interrumpir la continuidad del recorrido. Un diseñador puede incluso proponer alternativas para la lectura de los objetos y los contenidos como otro modelo de fichas técnicas que no estén en los muros, asimismo debe tener especial atención en museografía de arte contemporáneo ya que los apoyos se pueden confundir con la obra.

La versatilidad de los procesos de diseño gráfico permean en otras áreas del museo además de la museografía o expografía que responden a procesos del antes, durante y después de la exposición como el diseño de la(s) imagen(es) de divulgación de las exposiciones y actividades en torno a esta (programaciones, invitaciones, pendones, banners), la creación y diseño de material educativo, didáctico y de interpretación para los talleres y demás actividades transversales a las exhibiciones y a las colecciones, el diseño de papelería y comunicación interna, el diseño de diferentes publicaciones impresas o digitales como catálogos y memorias, entre otros.

La formación de un diseñador para un museo debe tener entonces un enfoque multidisciplinar, debe ser creativo, saber trabajar en equipo, tener una alta comprensión del espacio, buena capacidad de interpretación, mediación y comunicación, debe ser observador y tener habilidades para dar solución a problemas mediante el diseño, debe conocer los métodos y formas de exposición, materiales, técnicas y estilos.

3.5 Descripción de las actividades realizadas

Las actividades que realicé estuvieron orientadas a procesos de diseño gráfico dentro de varias áreas del museo, especialmente en museografía. Para esto se hizo una revisión cuidadosa del Manual de Identidad del Museo Colonial, creado entre 2008 y 2009 –y aun vigente– por la diseñadora gráfica Alba Romero, que también fue la base para las acciones de diseño que se implementaron en la nueva museografía, pues en el manual se especifican los usos correctos de los logotipos y logosímbolos; elementos formales como paletas de color, textos, dimensiones y demás recursos gráficos; tipografías; papelería; aplicaciones correspondientes en programaciones, folletos, pendones, merchandisign y aplicaciones museográficas como paneles y fichas técnicas. El manual se pensó buscando dar una organización gráfica al Museo ya que antes de la renovación cada sala de la exhibición permanente tenía una identidad gráfica totalmente

diferente a las otras salas (tipografías diferentes, colores diferentes, fichas técnicas diferentes) pues el Museo antes funcionaba con salas individualizadas que respondía a un discurso único y personalizado, por ejemplo una sala era exclusiva de la obra de Gregorio Vásquez, otra solo de retrato, etc.

Cómo el manual de identidad del Museo tiene casi ya diez años, se consideró oportuno revisar algunas de las propuestas compiladas en él, en materia de textos y títulos de sala, fichas técnicas, colores y otros elementos expositivos y se brindó acompañamiento en la toma de estas decisiones gráficas. La nueva museografía buscar ir en línea con la unificación de una temática general entre las salas sin dejar de dar una identidad especial a cada una de ellas por medio de elementos gráficos y formas de exhibición diferentes para resaltar cada temática.

3.5.1 Diseño de iconografía y señalética

Como sistema de comunicación visual, la señalética cumple con la función de orientar e informar a las personas para facilitar su acceso rápido y seguro por los espacios de un recinto. La señalética identifica, regula y proporciona los servicios requeridos por los individuos por lo que debe ser diseñada o adaptada en cada caso particular, ayudando en su conjunto a crear la imagen del entorno mediante técnicas comunicacionales y sistemas de información para el desarrollo de señales sintetizadas que guíen a los visitantes. La señalética debe ser clara, discreta, sencilla, eficaz y concreta, debe conseguir que tanto la cualidad estética del diseño como su razón funcional se mezclen y se distingan para que sean fácilmente comprensible ante cualquier usuario. Por su parte la señalización, bajo una dinámica autodidacta, refiere más al ámbito de actuación y debe tener en cuenta que el código que utilice debe haber sido homologado y normalizado (pues es un sistema universal), independientemente del lugar en donde se aplique. La señalización es un sistema determinante de conductas que generalmente es conocido a priori por las personas. De acuerdo a su objetivo las señales pueden clasificarse en señales de orientación que sitúan al individuo en un entorno (como

un mapa o un plano), señales de información que pueden ubicarse en cualquier lugar del espacio, señales de dirección como flechas o prohibiciones de paso, señales de identificación que confirman ubicaciones o servicios y señales de regulación que sirven para proteger al individuo contra el peligro, ya sean preventivas o restrictivas.

Los sistemas de señalización son fundamentales en la conformación de la imagen de un recinto o una institución pues contribuyen a identificar. Los símbolos, iconos o pictogramas presentes en los sistemas de señalización, deben permitir al interprete tomar en cuenta todas las características del objeto sin que este se encuentre presente para dar una información directa.

El Museo Colonial nunca había tenido un sistema de señalética de espacios dentro del recinto más allá de la señalización básica de seguridad exigida en la norma técnica colombiana ICONTEC y con la renovación se hizo evidente la falta de un sistema de señales que orientara al visitante por el Museo. Este es el primer ejercicio de diseño de señalética integrado a los espacios del Museo Colonial que se realiza en dicha institución.

Como punto de partida se tomaron en cuenta algunas especificaciones ya establecidas por el área de museografía para la propuesta de iconografía y señalética. Estas decisiones fueron tomadas teniendo en cuenta el presupuesto asignado para la señalización de los espacios y el manual de identidad del Museo:

- Soporte acrílico sobre soporte de madera de 30x30 cm (materiales durables, de fácil mantenimiento y limpieza).
- Los íconos deben estar acompañados del nombre del espacio tanto en español como en inglés.
- Según el manual de identidad del Museo las familias tipográficas institucionales son Univers y Hoefler. Univers es una tipografía palo seco

muy versátil que contrasta con Hoefler, una tipografía romana clásica usada en mayor instancia en la gráfica dentro de las salas (esto resulta pertinente para reforzar el nuevo discurso del Museo basado en el diálogo de la colonia con la actualidad). Se determinó que se usaría Univers en la señalética por su alta legibilidad

- Propuesta de diseño de señales para cada una de las cinco salas de exposición permanente con el número correspondiente, salas de exposición temporal, auditorio, tienda, guardarropa, baños y depósitos de obra.
- Propuesta de diseño de señales de emergencia, prohibición, reglamentación, seguridad, evacuación y prevención.

Para el diseño de la iconografía y pictogramas se tomaron como referentes principales los sistemas de señalética del Van Gogh Museum y del Museo Nacional del Prado, que proponen un sistema de símbolos de línea gruesa con puntas redondeadas y un color plano (negro sobre blanco, blanco sobre color o viceversa). Se buscó marcar para el Museo Colonial, un perfil identitario y una unidad gráfica con un estilo contemporáneo, simple y minimalista que contrastara con la gráfica de las salas y propiciara un buen diálogo con el resto del mobiliario, materiales y ornamentos del Museo sin ser invasivo con el espacio. El registro gráfico, los iconos y estilo general ha sido concebido para ser funcional y que permita una información y comunicación efectiva con el público.

Se diseñó un banco de pictogramas de fácil lectura para los visitantes y se aseguró la legibilidad del texto con un tamaño de 120 puntos para su versión en español y de 80 puntos para su versión en inglés. Los colores utilizados fueron según el código y la norma internacional, rojo para señales de prohibición y reglamentación, azul para señales informativas, y verde para señales de seguridad y evacuación. Los iconos se situaron en la esquina inferior derecha y se hizo un *close-up* que se saliera del marco para aumentar el tamaño y garantizar su visibilidad. Al final se diseñaron las señales y los pictogramas de (*ver anexo A*):

- *Espacios*: taquilla, guardarropa, deposito de obra, tienda, auditorio, salas de exposición permanente, salas de exposición temporal.
- *Prohibición y reglamentación*: prohibido el paso, extintor, no usar ascensor en caso de emergencia,
- *Informativas*: baños
- *Seguridad y evacuación*: botiquín de emergencia, basura, camilla de emergencia, espacio libre de humo, identificadores de piso, punto de encuentro, rutas de evacuación y salidas de emergencia
- *Prevención*: riesgo eléctrico



Figura 3: Señalética para la tienda, el guardarropa y el auditorio del Museo. Fotografía: archivo personal

Luego de la entrega de los diseños finales, el área de museografía realizó algunos cambios y decidió no mandar a hacer algunas de las señales. Cabe destacar que en la propuesta no se pensó en una señalética accesible para personas con discapacidad visual, tal vez por falta de presupuesto para integrar braille en la señalética y por falta de personal que apoyara con estos requerimientos.

3.5.2 Diseño de infografías

“Los museos ya no exponen objetos, exponen ideas. Los objetos se han convertido en medios secundarios para comunicar discursos (...) Su misión es usar todos los medios a su alcance para embarcar a los visitantes en un *viaje narrativo*”

Ralph Apellbaum

Entrevista para el diario *El País*, mayo de 2003.

La infografía es un sistema de representación gráfica mediante el cual se diseña y diagrama cierta información para hacerla más comprensible o asequible de una manera sintética y explicativa. Las infografías pueden estar intervenidas por diversos tipos de gráficos y signos no lingüísticos y lingüísticos como textos, ilustraciones, pictogramas, ideogramas, ilustraciones, diagramas, mapas, etc. y a través de estos forma descripciones, secuencias expositivas, argumentativas, narrativas o interpretativas. Su función principal es ser didáctica y transmitir la información gráficamente de forma más dinámica. A partir del diseño de infografías para espacios museales se pueden establecer estrategias de comunicación que permiten contextualizar al visitante o que pueden reforzarle algún discurso o temática

Para explicar algunas temáticas inherentes a los procesos y transformaciones sociales durante la colonia el Museo se valió del recurso infográfico. Mediante las infografías se harían explícitas las temáticas referentes a los viajes trasatlánticos que hicieron los españoles para llegar al continente americano y las posteriores expediciones que se realizarían al interior del país por el río Magdalena, narrativas presentes en la Sala 2 del Museo que refuerzan el discurso del intercambio cultural sucedido en ambos lados del Océano Atlántico.

Para definir la estética de las infografías se tomaron en cuenta varios aspectos; en primera instancia se buscaron referentes de los mapas y las cartografías realizadas durante el siglo XVII y XVIII y como el tema central son *los viajes*, se tomó inspiración en las bitácoras y diarios de viaje en donde los marinos

consignaban y registraban los datos de los acontecimientos y las experiencias. La conceptualización de la propuesta se fundó en la etimología de la palabra **viaje**, que proviene del latín *viaticum* que significa camino; viajar es evocar la experiencia del otro o una propia pasada, de recorrer diversos lugares, de trasladarse... Con las infografías se pretende entonces, construir un discurso para, como menciona Apellbaum, embarcar a los visitantes en un viaje narrativo. Planteo al visitante como un viajero de la exposición que es capaz de imaginar y revivir la experiencia de estos viajes desde su contexto actual cómo si fuera él quien consigna los datos de su travesía en los mapas, otorgando a su experiencia una interacción de emoción y aprendizaje. Son estas narrativas y metáforas las que dan la posibilidad de despertar sentidos y establecer una comunicación más directa con los visitantes mediante relatos pedagógicos que construyen un hilo narrativo de evocación y encuentro.

Al final se realizaron dos infografías, la primera, *Un largo viaje por mar y río: mareos, tormentas y peligros*, describe cómo se llevó a cabo durante dos meses el viaje de Cristóbal Colón desde España, atravesando el Atlántico hasta llegar a América y cómo el hallazgo no solo determinó una transformación para Europa y las tierras recién descubiertas, sino también el desarrollo de la tecnología relacionada con el viaje transatlántico. (*ver anexo B*)

En la segunda infografía, *De Cartagena a Santafé*, se menciona cómo gracias al hallazgo del río Magdalena los colonos españoles le dieron forma a lo que sería el territorio neogranadino, aquí se describe como era el viaje por el río que iniciaba con una larga caminata desde Cartagena, seguido de un viaje en canoa por Mompo hasta Honda y finalmente un trayecto en mula hasta Santafé, un viaje que duraba más de un mes. En esta infografía se incluyeron imágenes de algunos mapas reales hechos por Francisco José de Caldas del río Magdalena del siglo XVIII y en la exposición está junto a una obra llamada *Canoa*, de un anónimo del siglo XX (*ver anexo B*). Finalmente, el área de museografía realizó algunos cambios en el diseño de las infografías que consideró pertinentes en relación con otros elementos expositivos, conceptuales y formales de las salas.



Figura 4: Infografía 'Un largo viaje por mar y río: mareas, tormentas y peligros', sala 2 del Museo. Fotografía: archivo personal.



Figura 5: Infografía 'De Cartagena a Santafé', sala 2 del Museo. Fotografía: archivo personal.

3.5.3 Campaña de expectativa en redes sociales para la reapertura del Museo

La tecnología ha cambiado el sentido y la forma en la que nos comunicamos y su desenfrenado desarrollo en las últimas décadas ha tenido un gran impacto en todos los sectores sociales, culturales, económicos y políticos. El internet, las redes sociales y la inmediatez de la información que ha traído consigo este desarrollo tecnológico ha hecho que la red se haya convertido en el medio de comunicación por excelencia en la sociedad actual. Esta comunicación no solo ha dado pie a un mayor consumo de información, sino también ha creado nuevas formas de interacción entre los individuos y la sociedad.

El Social Media se ha convertido en uno de los pilares de cualquier estrategia de difusión y comunicación digital pues a través de éstos las instituciones pueden compartir información y generar conectividad y participación con sus comunidades digitales. Para los museos, las redes sociales han abierto un camino al conocimiento de sus públicos, sus opiniones y propuestas frente a los discursos, exposiciones, programas y actividades, a sus deseos y necesidades, acercándolos más a estas instituciones culturales, haciéndolos partícipes de sus procesos y creando un puente didáctico de comunicación e intercambio con las colecciones.

Se han podido incluso crear proyectos específicos del museo pensados para lo digital (desde la documentación, la educación o el marketing hasta la misma comunicación) aprovechando los usos específicos que ofrece cada red. Mediante las redes sociales los museos pueden comunicar las acciones que están realizando, generar expectativa y deseo, atraer nuevos públicos y conocer mejor a los ya asistentes, ampliar conocimientos, propiciar la participación de sus visitantes (incorporándolos como interlocutores válidos en el proceso de creación y propiciándoles un espacio para la conversación y el intercambio de opiniones), asimismo el público puede preparar su visita, conocer las programaciones y eventos, compartir sus experiencias, etc.

Sin embargo, los museos compiten en la red con una innumerable oferta virtual, así que se debe apostar por ofrecer diversidad entre tanta saturación, pues vivimos en una sociedad donde la oferta cultural y de entretenimiento se ha ido expandiendo de tal manera, que los museos han entrado a competir con muchas otras actividades de ocio y esparcimiento con las que nos vemos seducidos todos los días. Ya no es suficiente entonces, la difusión de las exposiciones en curso, los horarios, programas e información general del museo si no que se debe brindar una mayor experiencia al espectador que alimente y complemente mucho más su conocimiento y que permita una respuesta que vaya más allá de solamente absorber la información que se le otorga. Esta necesidad de encontrar formas innovadoras de utilizar las nuevas tecnologías debe brindar contenidos atractivos al público, contenidos que no se limiten a ofrecer la información habitual que se puede adquirir en un folleto o incluso en las salas mismas del museo. Ya no es suficiente 'cuidar los tesoros', es importante generar tonos, estilos y actitudes más cercanas a los de las experiencias y lenguajes cotidianos de los visitantes, que entretengan, eduquen y comuniquen, que generen diálogos actuales o por qué no, polémicos y controversiales.

Junto al área de Divulgación y al área de Curaduría se desarrolló una campaña de expectativa para redes sociales que anunciaba la reapertura del Museo Colonial luego de estar cerrado al público desde 2013. La campaña consistió en crear un periódico ficticio llamado *El Colonial*, que durante todo el mes de julio de 2017 (un mes antes de la fecha de reinauguración), compartiría a través de las redes sociales del Museo, primeras planas con encabezados llamativos y pequeñas reseñas de noticias, hechos y acontecimientos propios de la época colonial como 'Mujer desesperada recibe misteriosa ayuda celestial' o 'Se instaura el Virreinato de la Nueva Granada', dando indicios de las temáticas que se abordan en el nuevo discurso curatorial y haciendo referencia a algunas piezas de la colección. También se divulgaría otra sección del periódico a manera de 'clasificados' en donde se buscaban y ofrecían servicios como empleos, becas y compraventa de

objetos, comunicando a los interesados de presentarse en el Museo el día de la fecha de reapertura para recibir más información.

Las áreas de Curaduría y Divulgación se encargaron de la escritura de los encabezados y las reseñas y buscaron generar un tono con el público ameno y divertido, mezclando el estilo de la escritura colonial con el estilo periodístico o de prensa que incitara a la interacción en las redes sociales por parte de los seguidores. Aunque la estética del periódico hace referencia a las publicaciones del siglo XVII y XVIII, el periódico está fechado como 'Santafé – Julio de 2017' buscando crear un puente entre el pasado colonial y el presente. Al final, a modo de firma, aparece el logo del Museo Colonial.



Figura 6: Primera plana del periódico digital 'El Colonial', diseñado para la campaña de expectativa en redes sociales para la reapertura del Museo.

Se diseñaron diez primeras planas y se incluyeron imágenes (grabados, dibujos, mapas y pinturas de la época colonial) que ilustraban las noticias y los acontecimientos. De los clasificados se diseñaron trece piezas (ver anexo C). La campaña tuvo muy buena acogida por parte del público que compartió, comentó e interactuó en las redes del Museo mostrándose altamente interesado por las

piezas y su contenido y notificando su asistencia el día de la reapertura a través de sus comentarios.



Figura 7: Clasificado del periódico digital 'El Colonial', diseñado para la campaña de expectativa en redes sociales para la reapertura del Museo. Comentarios en Facebook. Recuperado del fanpage de Facebook del Museo Colonial.

3.5.4 Diseño de material para el área de Educación.

Se brindó apoyo al área de Educación en el diseño de un programa de mano genérico para conciertos, también se diseñó el formato de los certificados de asistencia y escarapelas de los participantes del curso *Laboratorio de Guías* y por ultimo, se realizaron algunos ajustes de diagramación y contenido para la *Guía de Exploración: descubre el oficio del pintor*, material didáctico dirigido al público infantil del Museo (ver anexo D)

Debido a la falta de un diseñador gráfico permanente en el Museo Colonial, para el diseño de este material se pensó en generar formatos y esquemas básicos que fueran fácilmente editables por las personas del equipo.

3.6 Comparación entre la teoría y la práctica de las actividades realizadas

Como el Museo Colonial no posee dentro de su cultura organizacional la figura de un diseñador gráfico (más allá de las contrataciones que hacen con agencias y profesionales externos principalmente para exposiciones temporales), entré a suplir algunas necesidades constantes que tienen las diferentes áreas del Museo en cuestión de gráfica y comunicación visual, tareas que en la mayoría de veces son adjudicadas a profesionales que cumplen con otras funciones dentro del Museo y que no tienen la formación adecuada para llevarlas a cabo.

Esto evidencia, como primer punto, que dentro de la estructura organizacional del Museo Colonial hay algunos vacíos profesionales que son necesarios suplir para enriquecer la labor museística. Con todos los retos que trae consigo el proceso de renovación que vivió el Museo y la etapa posterior a esta, se ha identificado la importancia de crear varios cargos necesarios en las actividades cotidianas que no se ejercen actualmente dentro de la institución, como la figura de un profesional en sistemas o ingeniería, ya que con la implementación de pantallas, aplicaciones interactivas y otras TIC's es necesario que exista una persona que brinde soporte continuo a las redes y a los equipos para que la exposición esté en correcto funcionamiento todo el tiempo. De la misma manera se hizo evidente la necesidad de vincular a un diseñador gráfico que labore transversalmente con todas las áreas, para esto será fundamental un profesional que se permee de la cultura museística, los valores, misión, objetivos y líneas de acción que tiene el Museo Colonial para poder transmitirlos y comunicarlos efectivamente a los públicos.

Si un museo se repiensa así mismo en cuestiones de objetivos, discursos, narrativas, comunicación, públicos, etc. también debe replantearse el crecimiento y la renovación de su personal para satisfacer los requerimientos que paulatinamente irán apareciendo con los cambios dentro del Museo y las transformaciones sociales y conformar así, un grupo multidisciplinar que aporte

desde sus distintos campos de acción. Terminado el proceso de renovación el Museo debe estar en constante retroalimentación, reflexionando tanto en las narrativas y discursos como en las formas y elementos expositivos para que estén en línea y den respuesta a los cambios de la sociedad. Debe estar abierto a sugerencias y comentarios para hacer modificaciones e implementar nuevos conceptos, teorías o visiones.

En general, el diseño gráfico en el Museo Colonial, aunque está presente en la práctica, no es continuo y no ha logrado generar una uniformidad visual más allá de la marca corporativa. A pesar de que las decisiones gráficas se consultan y contratan ocasionalmente con la misma persona que realizó el manual de identidad hace una década, se presentan algunas dificultades como el hecho de que esta persona viva fuera del país y tenga otros trabajos, por lo que el Museo debe contratar con diseñadores o agencias externas o con practicantes, entes que son temporales y no tienen un conocimiento o un bagaje muy profundo de la institución para transmitir adecuadamente su misionalidad. Se recomienda actualizar el manual de imagen y contratar a un diseñador gráfico que esté presente en todas las acciones y áreas del Museo para que solvete necesidades de imagen, comunicación, mensajes y que aporte nuevas ideas y perspectivas.

La ausencia o poca presencia del diseño gráfico en las prácticas museísticas del país parece ser un tema frecuente. En el *Manual de producción y montaje para las Artes Visuales*, realizado por el Ministerio de Cultura en el 2012, se proponen algunos parámetros y conceptos sobre la museología, curaduría, gestión, museografía y otras temáticas implicadas en las prácticas artísticas y visuales y en la concepción y desarrollo de exposiciones. Igualmente se enlistan los procesos y funciones que se deben llevar a cabo en la creación, producción y montaje de una actividad expositiva, desde su planeación hasta la postproducción y desmontaje.

En la escritura del manual hubo participación de arquitectos, artistas, curadores, museólogos, montajistas, fotógrafos y museógrafos pero no se vislumbraron

colaboraciones concretas de diseñadores gráficos (aparte del diseño y la diagramación del texto realizada por el estudio Mottif), por lo que la importancia y el valor de esta práctica se menciona desde de los conocimientos de profesionales de otras áreas, y cuando se menciona se describe única y exclusivamente como la presencia de apoyos que aparecen en salas (textos y fichas técnicas) o diseño de catálogos y publicaciones y no se toma en cuenta la opinión que podría tener un diseñador gráfico en todo el desarrollo museográfico e incluso desde la concepción misma de la exposición, pues generalmente se piensa que este no tendría cabida sino hasta una fase posterior cuando ya esta elaborado el guión museográfico. En el manual, el diseño gráfico sí se resalta como una actividad (aunque técnica) importante dentro de la expografía y el diseño general de la exposición pero no se muestra que grado de importancia podría tener dentro de la misma ¿podría un diseñador gráfico estar al frente de un proyecto museográfico y liderarlo? ¿podría estarlo en la creación de un guión curatorial? ¿el diseño gráfico hace parte solo de la función estética de la exposición o puede tener otras implicaciones y valores, incluso sociales?

En el manual ni siquiera se incluyen elementos formales que den una noción acertada sobre buenas prácticas de diseño gráfico en las exposiciones, como el puntaje ideal de textos y títulos en sala o fichas técnicas para la lectura del visitante (una queja recurrente en los museos). Es normal ver en las salas textos mal diagramados, con interlineados y tipografías que interrumpen la lectura o atiborrados de líneas de texto que el visitante deja de leer a los segundos que comienza. Un texto preciso, bien diseñado y diagramado puede llamar la atención del visitante y sumergirlo más en su experiencia o puede hacerlo desinteresarse, solo con el texto de entrada, por ejemplo. Un diseñador gráfico también puede construir una óptima paleta de color para la exposición pensando en la atmosfera que quiere crear en el visitante o diagramar la exposición pensando en el recorrido que tendrá el publico. Estas 'buenas prácticas' a las que me refiero no deben ser una limitante para la creatividad o imponerse frente a la innovación, pero deben dar indicios claros encaminados a garantizar una comunicación efectiva. ¿Por qué

no abrir un campo de investigación que enmarque los procesos de diseño gráfico dentro de las exposiciones que incluya también a curadores, educadores, arquitectos, públicos, etc.? Así como el diseño gráfico puede abrir sus procesos a otras concepciones y disciplinas, los espacios y metodologías del museo tienen que dar cabida a las ideas y visiones de los diseñadores gráficos.

Museos colombianos		Permanente	Temporal	Agencias o diseñadores externos
1	Museo Nacional de Colombia	x		
2	Museo del Oro			x
3	Museos del Banco de la Republica			x
4	Museo de Bogotá	< 1 año		
5	Museo Colonial		x	x
6	Museo de Arte Moderno de Bogotá	x		x
7	Museo de Arte Contemporáneo de Bogotá		x	
8	Museo de la Independencia Casa del Florero		x	
9	Museo del Vidrio		x	
10	Sistema de Patrimonio Cultural y Museos de la Universidad Nacional de Colombia (inactivo)	x		
11	Casa Museo Quinta de Bolívar		x	
12	Museo de Antioquia	x		

En la anterior tabla, que enlista varios de los museos más reconocidos en Bogotá, se puede evidenciar que algunas de estas instituciones cuentan con un diseñador gráfico permanente dentro de su equipo de trabajo, sin embargo, la gran mayoría vincula diseñadores por proyectos específicos y exposiciones temporales o prefiere contratar con agencias y profesionales externos al museo, en casi todas las ocasiones se contrata solo para el diseño de la identidad visual de la exposición, para el diseño de material de difusión y en menor medida, para el diseño de material didáctico y educativo.

Tengan o no un diseñador gráfico dentro de su estructura organizacional, todos los museos anteriormente mencionados si cuentan con un logotipo o un logotipo

definido y un manual de identidad visual de su marca, lo que da evidencia de entrada que los museos sí se han preocupado de alguna forma por incluir esta profesión dentro de sus prácticas. Los museos que no tienen la figura de un diseñador permanente dentro de su organigrama, generalmente contratan las actividades de diseño gráfico –usualmente solo para exposiciones temporales– con agencias externas (las más conocidas son Motiff, La Silueta o Tangrama en Bogotá, que ya han trabajado en repetidas ocasiones con muchos museos de la ciudad) o practicantes de diseño gráfico para abaratar costos, en casos de museos comunitarios como el Museo del Vidrio, el diseño gráfico es realizado en ocasiones por voluntarios. Aunque contratar con agencias externas o diseñadores especializados en algún campo particular del diseño o las artes visuales enriquece, da frescura y diversidad a los diseños y las exposiciones, no tener un diseñador permanente no permitirá generar una unidad gráfica que conforme una identidad propia del museo, una identidad que esté presente en todas las áreas de la institución y no solo en la expografía, que tenga pregnancia y sea reconocible por el público. Por el contrario, tener muchos diseñadores temporales hará que exista una desuniformidad o desorganización en el estilo y la gráfica. Cuando hablo de generar una identidad visual del museo no me refiero a que todas las exposiciones, materiales didácticos, publicaciones, pendones, pautas, piezas de divulgación, etc. mantengan la misma gráfica, porque parte del diseño gráfico es innovar y ser versátil, si no que entre éstas tengan elementos comunes, ya sean formales o conceptuales, que sean fácilmente identificables como de una unidad gráfica de la institución museal. Lo ideal sería entonces tener un diseñador gráfico de base y en algunas ocasiones concretas contratar con agencias u otros diseñadores externos que enriquezcan y den nuevas visiones a los procesos gráficos del museo.

Es necesario reconocer el rol del diseñador gráfico dentro de los procesos museísticos y la cultura organizacional de estas instituciones de la misma forma como se acude y se da importancia a profesionales involucrados en la elaboración, conservación y divulgación de las exposiciones. El diseñador gráfico

también puede estar presente y hacer aportes desde el momento de la conceptualización del proyecto, de su producción, construcción, instalación y montaje, pues estos están en capacidad de conceptualizar, articular y transmitir identidad, experiencias, mensajes e ideas. Así mismo pueden incluirse en otros proyectos como servicios educativos y material didáctico, actividades de divulgación y prensa y editorial. Diseño, planificación y gestión no pueden abordarse independientemente (Franch, 1999) el diseño debe ser consensuado, las propuestas deben tener sentido y al igual que el museo, tener una dimensión social, permitiendo procesos de trabajo mas abiertos, participativos e integrales.

Todos los museos deberían contar con un departamento interdisciplinar de diseño que labore conjuntamente en la concepción espacial y gráfica de las exposiciones y en el diseño y producción de dispositivos museográficos, y es deber de la institución garantizar unas instalaciones ideales para llevar a cabo este trabajo.

3.7 Consideraciones finales

El lenguaje expositivo puede experimentar con nuevos vocabularios más allá de los lenguajes formales, dejándose de limitaciones y recursos que parecen ya obsoletos, para sorprender, estimular y atraer más a los visitantes, a su deleite, a su participación, a su interacción, usando lenguajes que estimulen más sus sentidos sin caer en la teatralización. ¿por qué no abrir incluso vías de investigación que acrediten al lenguaje expositivo como un medio de comunicación autentico, vanguardista y contemporáneo?

Un diseño, como resultado de un proceso de diálogos, reflexiones, consensos o compromisos (como todo en el museo) puede ser tan diverso como diverso es el pensamiento, las capacidades y la interpretación de cada ser humano, como diversa es cada exposición. Un diseño puede explorar y ser arriesgado e innovador, puede responder a las necesidades funcionales, sociales o simbólicas de un problema o del entorno, o puede incluso ser producto de límites, miedos,

egolatrías o insensibilidades. El diseño en museos debe ser una capacidad compartida para motivar una idea y un instrumento de comunicación para experimentar, donde “deberían intervenir todas las disciplinas creativas y de comunicaciones que son capaces de estimular los sentidos” (Pau, 1999)

Ante estas reflexiones dejo planteadas las siguientes inquietudes: ¿puede el diseñador ser el que más medios tiene a su alcance para comunicar o inducir una idea al visitante?, ¿podría generar un nuevo sistema de comunicación con los públicos a través de un lenguaje visual y sensorial?

Bibliografía

- ALONSO FERNÁNDEZ, Luis. GARCÍA FERNÁNDEZ, Isabel. *Diseño y planificación. El proyecto*. En: *Diseño de exposiciones: Concepto, instalación y montaje*. Editorial Alianza Forma. pp. 25-36. Madrid, España. 2003.
- DEVER RESTREPO, Paula. CARRIZOSA, Amparo. MUSEO NACIONAL DE COLOMBIA. *Manual básico de montaje museográfico*. Colombia, 2000. Recuperado de: www.museonacional.gov.co/el-museo/manuales-de-area/Documents/mmuseografia.pdf
- FRANCH, Enric. *Diseño como proceso, el proyecto de los espacios culturales*. En: *Revista Experimenta* no.27 pp. 52-55. Diciembre, 1999.
- HURTARTE ARROYO, Ileana María. *Intervención del diseño gráfico en la museografía de los museos de historia*. Trabajo de grado de la Licenciatura de Diseño Gráfico de la Universidad Rafael Landívar. Guatemala. 2015. Recuperado de: <https://goo.gl/XYWJV7>
- MEDINA CRUZ, Juan Pablo. MINCULTURA. *Reseña histórica Museo Colonial*. Bogotá, Colombia. 2015
- MORENO, Carlos. *Aportes conceptuales del diseño gráfico a los museos*. 2013. Recuperado de: <https://goo.gl/EGuGs1>

- PAU, Lluís. *De las exposiciones argumentales*. En: Revista Experimenta no.27 pp. 48-51. Diciembre, 1999
- RAMÍREZ CELIS, Luis Fernando. MINCULTURA. *Museografía: la exposición como espacio de negociación*. En: Manual de producción y montaje para las Artes Visuales. pp. 52-55. Colombia, 2012. Recuperado de: <https://goo.gl/6dcL4G>
- UNESCO. *Políticas para la creatividad. Guía para el desarrollo de las industrias culturales y creativas*. pp. 14-19. Argentina. 2010. Recuperado de: es.unesco.org/creativity/sites/creativity/files/220384s.pdf

Web:

- MUSEO COLONIAL / MUSEO SANTA CLARA. Consultado del 18 al 27 de abril de 2018 en: www.museocolonial.gov.co/

Lista de figuras Práctica

	<i>pág.</i>
<i>Figura 1:</i> Organigrama Museo Colonial / Museo Santa Clara.....	209
<i>Figura 2:</i> Sala 2 del Museo, 'El viaje: encuentro y transformación de dos mundos'.	213
<i>Figura 3:</i> Señalética para la tienda, el guardarropa y el auditorio del Museo. Fotografía: archivo personal.....	223
<i>Figura 4:</i> Infografía 'Un largo viaje por mar y río: mareos, tormentas y peligros', sala 2 del Museo. Fotografía: archivo personal.....	226
<i>Figura 5:</i> Infografía 'De Cartagena a Santafé, sala 2 del Museo. Fotografía: archivo personal.....	226
<i>Figura 6:</i> Primera plana del periódico digital 'El Colonial', diseñado para la campaña de expectativa en redes sociales para la reapertura del Museo.....	229
<i>Figura 7:</i> Clasificado del periódico digital 'El Colonial', diseñado para la campaña de expectativa en redes sociales para la reapertura del Museo. Comentarios en Facebook. Recuperado del fanpage de Facebook del Museo Colonial.....	230

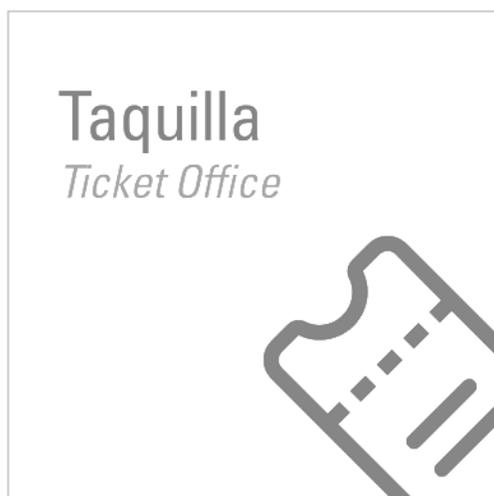
Anexos Práctica

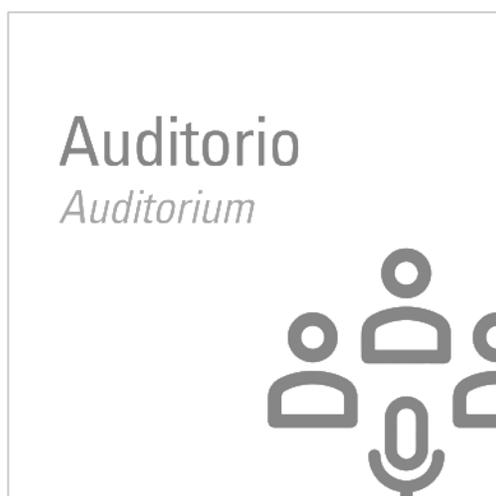
Anexo A: Iconografía y señalética para el Museo Colonial

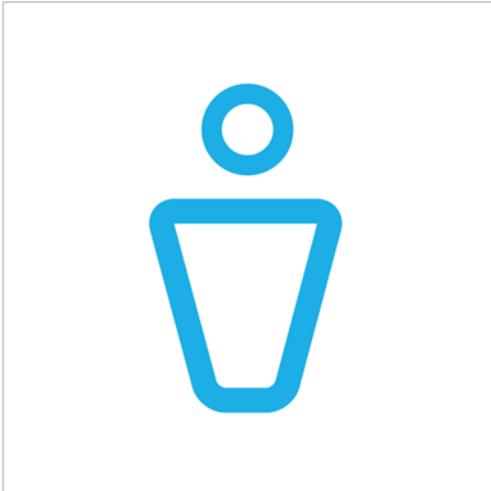
- Sistema iconográfico



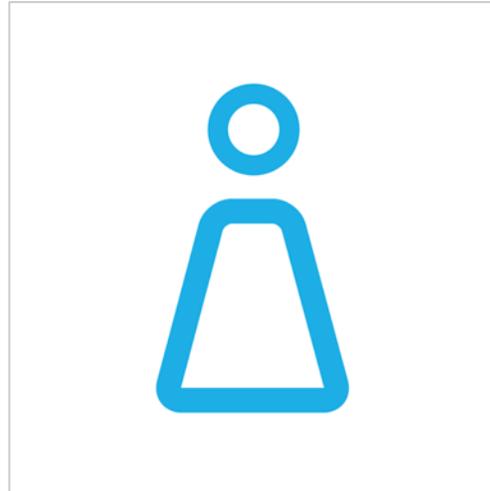
- Señalética



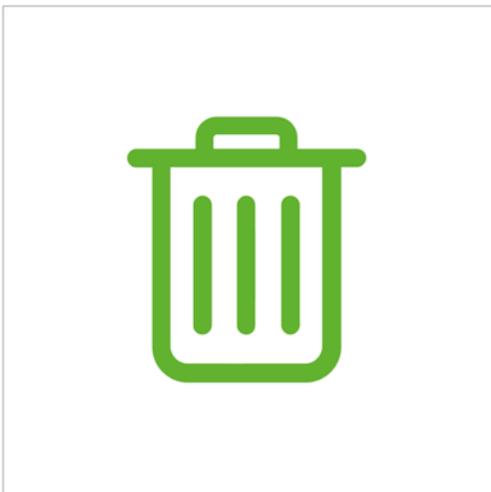




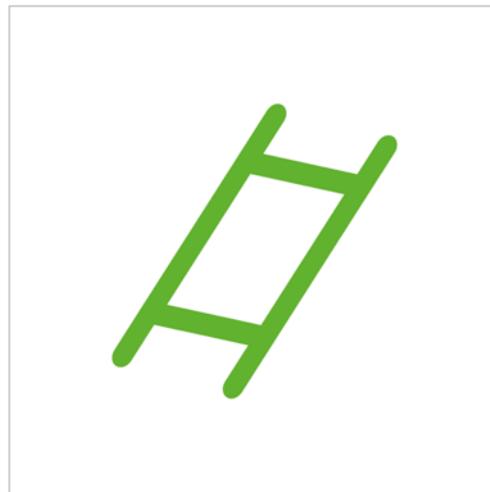
Baño hombres



Baño mujeres



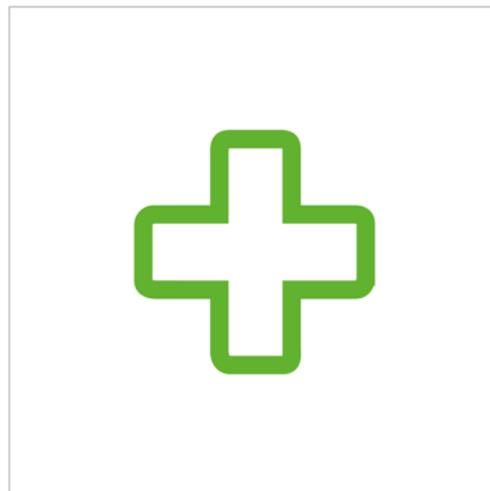
Basura



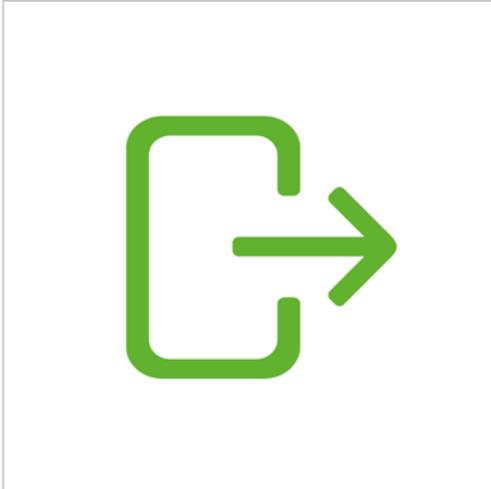
Camilla



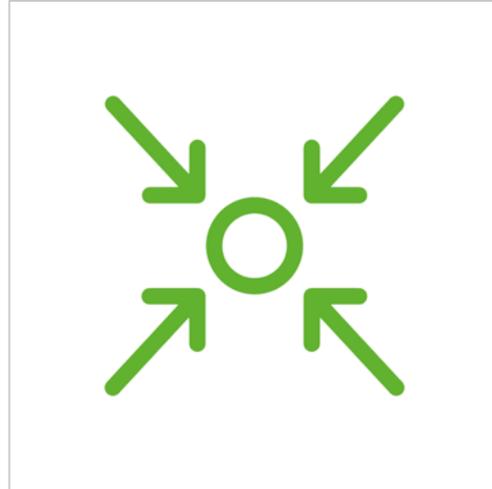
Área libre de humo



Botiquín de primeros auxilios



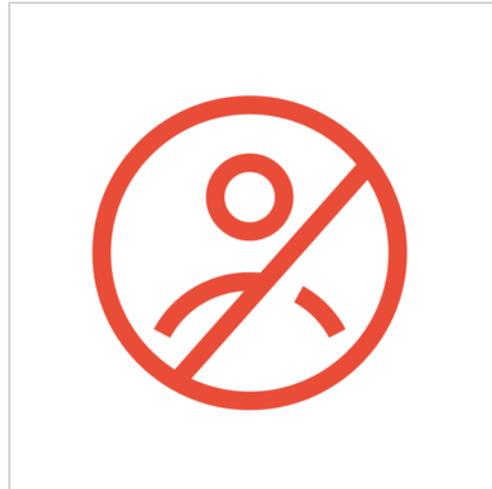
Salida



Punto de encuentro



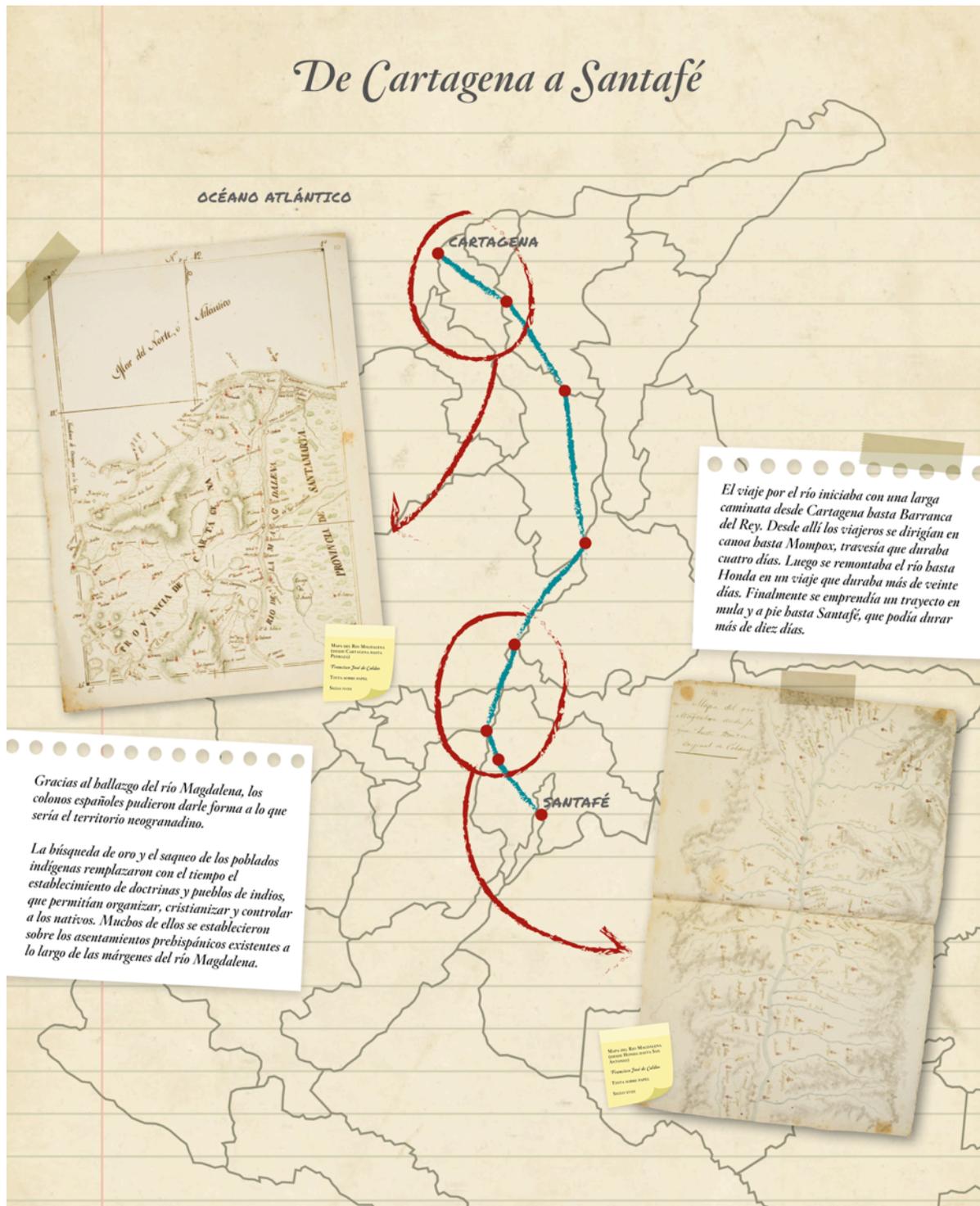
Extintor



Área restringida / Prohibido el paso

Anexo B: Infografías Sala 2 - *El viaje: encuentro y transformación de dos mundos* (propuestas iniciales sin cambios hechos por el área de museografía)

- 'De Cartagena a Santafé'



- 'Un largo viaje por mar y río: mareas, tormentas y peligros'

*Un largo viaje por mar y río:
mareas, tormentas y peligros*

En el siglo XV, cruzar el Atlántico no era nada fácil. Este viaje implicaba sortear dificultades tales como el aprendizaje de la técnica marítima, los riesgos propios de la navegación por el océano y los peligros a los que se exponían quienes alcanzaban tierra firme y emprendían una nueva travesía para recorrerla.

El 12 de octubre de 1492 Cristóbal Colón logró, tras un recorrido de dos meses, atravesar el Atlántico para llegar a un mundo hasta entonces desconocido por los europeos.

El hallazgo no solo determinó una transformación para Europa y las tierras recién descubiertas, sino también el desarrollo de la tecnología relacionada con el viaje transatlántico. Con el paso del tiempo los barcos se harían más rápidos y mucho más estables, lo que permitiría encarar con mayor facilidad tanto la navegación por el mar como las travesías por río al interior del continente.

En el siglo XV, cruzar el Atlántico no era nada fácil. Este viaje implicaba sortear dificultades tales como el aprendizaje de la técnica marítima, los riesgos propios de la navegación por el océano y los peligros a los que se exponían quienes alcanzaban tierra firme y emprendían una nueva travesía para recorrerla.

El 12 de octubre de 1492 Cristóbal Colón logró, tras un recorrido de dos meses, atravesar el Atlántico para llegar a un mundo hasta entonces desconocido por los europeos.

El hallazgo no solo determinó una transformación para Europa y las tierras recién descubiertas, sino también el desarrollo de la tecnología relacionada con el viaje transatlántico. Con el paso del tiempo los barcos se harían más rápidos y mucho más estables, lo que permitiría encarar con mayor facilidad tanto la navegación por el mar como las travesías por río al interior del continente.

AMÉRICA DEL NORTE
Bahamas
Cuba
Jamaica
Santo Domingo

EUROPA
España

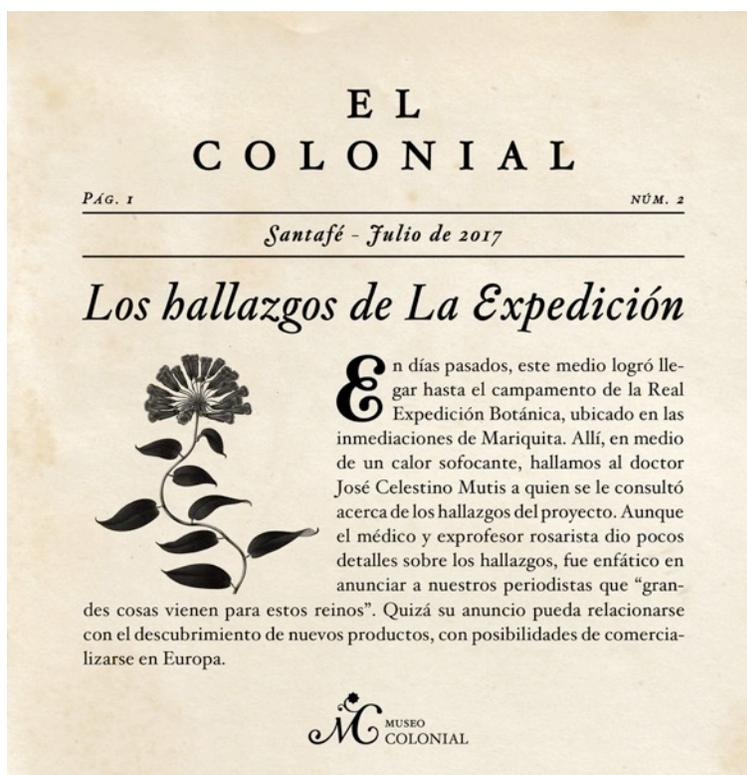
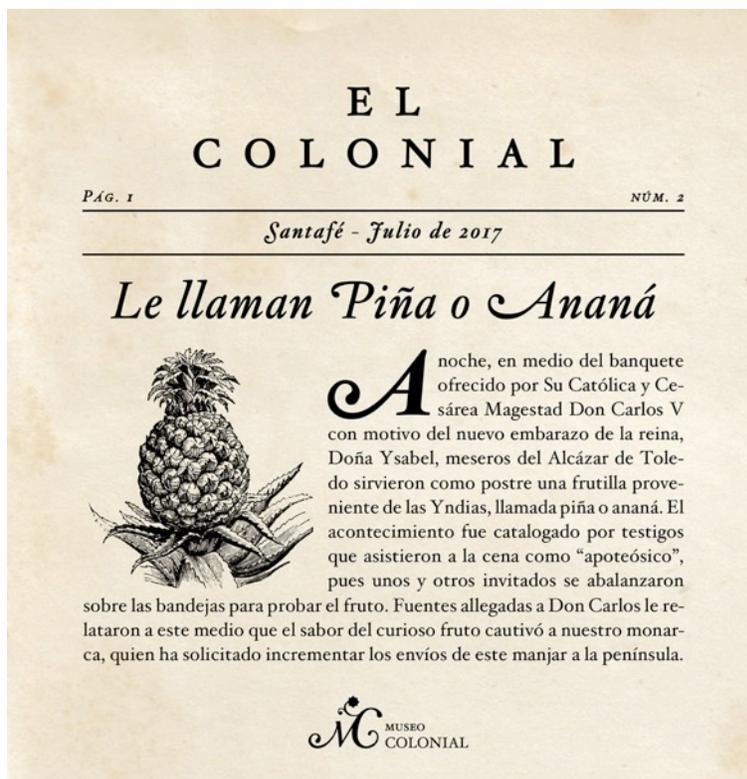
ÁFRICA

OCEANO ATLÁNTICO



Anexo C: Piezas gráficas de la campaña de expectativa web para la reapertura del Museo

- 'Primeras planas'



EL COLONIAL

PÁG. 1

NÚM. 2

Santafé - Julio de 2017

Mujer desesperada recibe misteriosa ayuda celestial



S. ANTONIO DE PADUA.

En días pasados, una joven mujer deambulaba con gran tristeza por las calles de la ciudad. En su camino, se encontró con un fraile que le preguntó por el motivo de su amargura. La mujer le contó que su novio le había propuesto matrimonio, pero que ella no contaba con el dinero necesario para pagar la dote, por lo que sus deseos de unirse eternamente a su amado quedarían frustrados. Cuenta la joven que al oír esta historia, el fraile se apresuró a escribir en un papel la siguiente nota:

Darás a la mujer que te entregara esta carta su peso en monedas de plata para su dote.

Fray Antonio de Padua

El religioso le dijo a la mujer que entregara esta carta al banquero y ella, confiando en sus palabras, acudió al banco y allí, milagrosamente, se le proporcionó el dinero solicitado. "Gracias a fray Antonio, ahora puedo casarme con el hombre que amo", aseguró la mujer, quien recomendó a todas aquellas en su misma situación, encomendarse a este piadoso hombre para resolver sus problemas en el amor.

MUSEO COLONIAL

EL COLONIAL

PÁG. 1

NÚM. 2

Santafé - Julio de 2017

El escribano Juan Flórez de Ocariz adquiere un excelente predio

Se conoció la noticia de que el escribano de Cámara y Gobierno del Nuevo Reino de Granada adquirió la codiciada casa ubicada en el marco occidental de la Plaza Mayor. La subasta para vender la casa que pertenecía a don Pedro Díaz Ochoa y Ana de Mendoza comenzó con una oferta de 2 000 patacones y concluyó con una de 8 500. El nuevo propietario se mostró satisfecho con la compra del predio, manifestando que en el primer nivel tendrá tiendas y solares, mientras que en el segundo vivirá con su esposa y once hijos. No podía ser más afortunado nuestro escribano, pues su casa quedará al pie de su oficina.



MUSEO COLONIAL

EL COLONIAL

PÁG. 1

NÚM. 2

Santafé - Julio de 2017

Se instauro el virreinato de la Nueva Granada



La llegada del nuevo monarca Felipe V trae buenas nuevas para nuestro territorio. El rey, primer Borbón en España, ha tomado la decisión de elevarnos a la categoría de virreinato, como ya sucedió con nuestros vecinos de Perú y Nueva España. Fuentes allegadas a la corte sostienen que la medida se da para controlar el contrabando por mar y mejorar la administración.

Mientras los oidores y presidentes de la Real Audiencia se encuentran asustados por su inminente despido, los criollos están felices, pensando en que pronto podrán tener corte en Nueva Granada. Por eso, ya hay disputas sobre cuál debe ser el lugar más idóneo para levantar el Palacio Virreinal, si Cartagena o Santafé de Bogotá. Lo cierto es que es posible que los criollos vean aguada su fiesta, dado que todo apunta a que la totalidad de cargos públicos serán administrados exclusivamente por españoles.

MUSEO COLONIAL

EL COLONIAL

PÁG. 1

NÚM. 2

Santafé - Julio de 2017

Nuevos avistamientos de seres que parecen de otro planeta



Lo que antes parecía solo un rumor, es hoy noticia confirmada. Tenemos varios reportes de avistamientos de seres que, tras llegar en extrañas naves que flotan sobre el mar, merodean por las costas. Los seres, cuyas descripciones son aún confusas, visten atuendos que al parecer son de cuero, van cubiertos de mucho pelo en su cara y portan objetos que truenan como rayos. Aunque aún no está confirmado, varias

fuentes que se hallaban en las zonas de los avistamientos relataron a este medio que los seres se deslumbraron ante el oro ritual que observaban en los caseríos. ¿Quiénes son? ¿De dónde vienen? ¿Qué buscan? ... Por el momento seguiremos investigando.

MUSEO COLONIAL

E L
C O L O N I A L

PÁG. 1 NÚM. 2

Santafé - Julio de 2017

Jesuitas fundarán un colegio en Santafé



Se informa a este medio que han visto a un grupo de jesuitas, plano en mano, paseándose por las cercanías de la Plaza Mayor. Según nuestros informantes, la Compañía de Jesús se establecerá definitivamente en Santafé, y entre sus futuros planes está la fundación de un Colegio que llevará el nombre de san Bartolomé. La élite local ha estallado en emoción, pues no esperan la hora de ver a sus hijos con toga y beca por la ciudad, tal y como lo hacen los jóvenes de la península ibérica.

 MUSEO COLONIAL

E L
C O L O N I A L

PÁG. 1 NÚM. 2

Santafé - Julio de 2017

El Almirante arribó a las Yndias orientales



El enigmático y controvertido Cristóforo Colombo, almirante de la mar oceana de nuestras católicas altezas, Doña Ysabel y Don Fernando, ha tocado tierra tras dos meses y una semana de viaje. Así lo confirmó a este medio el portavoz del Real Alcázar de Segovia, quien aseguró que “la noticia llegó a sus altezas por carta firmada por el propio almirante”. Ya veremos si la travesía que nos costó un millón de maravedíes rendirá sus frutos. Por el momento, ni Doña Ysabel, ni Don Fernando han realizado pronunciamiento alguno al respecto.

 MUSEO COLONIAL

**E L
C O L O N I A L**

PÁG. 1 NÚM. 2

Santafé - Julio de 2017

*Fray Juan de los Barrios
llega a Santafé de Bogotá*

El fraile franciscano Juan de los Barrios llegará a la muy noble y muy leal ciudad de Santafé de Bogotá, después de haber desembarcado en la ciudad de Santa Marta. Se trata del primer obispo nombrado por el papa Julio III para el territorio de la Nueva Granada. Inicialmente, se había señalado que el fraile se quedaría en la ciudad costera, dado que allí se encuentra la diócesis. Sin embargo, fuentes cercanas a la comitiva del obispo, nos confirman que el fraile no se sintió a gusto en Santa Marta, al encontrarla calurosa, y le pareció más atractivo venir hasta la ciudad donde hoy reposan las oficinas de la Real Audiencia. Ya el Cabildo de Bogotá se siente tan a gusto con esta noticia, que están incluso anticipando que la iglesia que hoy se encuentra en la Plaza Mayor, se convertirá próximamente en Catedral. Por ahora, es una noticia en desarrollo.



 MUSEO COLONIAL

- Clasificados

* *Amor* *

**¿AMORES NO
CORRESPONDIDOS?**

¡No lo dude más! Solicite YA la intercesión de la poderosa santa Marta. Ningún corazón, por rebelde que sea, se le resistirá. Para más información, los y las interesadas pueden acercarse a la SALA 5 del Museo Colonial, a partir del 4 de agosto de 2017.

————— Empleo —————
**SE SOLICITAN
MARINEROS**
DON CRISTOBAL COLÓN, nombrado por sus altezas el Rey y la Reina, Almirante de la Mar Océana, solicita marineros calificados, con experiencia certificada en largas travesías. Los concursantes al cargo también deben demostrar que tienen testamento firmado por escribano público, dados los riesgos que puede acarrear la labor. Interesados acercarse a la SALA 2 del Museo Colonial a partir del día 4 de agosto de 2017, en horas de la mañana.

————— Empleo —————
**SE SOLICITAN
MINEROS**
SE NOTIFICA A LOS VECINOS DE MARIQUITA, que la ciudad será trasladada debido a que se han encontrado nuevos yacimientos de oro. Mineros interesados en estas nuevas explotaciones, por favor comunicarse con la SALA 3 del Museo Colonial a partir del 4 de agosto de 2017.

————— Empleo —————
**SE SOLICITA
CHICHERA**
SE BUSCA MUJER interesada en atender una chichería ubicada en las inmediaciones de la Plaza Mayor. Se requiere que sea fuerte de carácter para controlar posibles desórdenes. Interesadas, por favor comunicarse con la nueva SALA 3 del Museo Colonial a partir del 4 de agosto de 2017, en horas de la mañana.

----- Empleo -----
**SE SOLICITA
PINTOR**
LA ORDEN DE SANTO DOMINGO DE SANTAFÉ solicita pintor con amplia experiencia en hechura de cuadros. Aquellos interesados deberán acreditar conocimientos sobre las historias del Antiguo Testamento, la vida de Santo Domingo de Guzmán y las teorías de Joaquín de Fiore, así como maestría en el uso de la técnica al óleo. Quienes crean cumplir con los requisitos, pueden acercarse a la SALA 2 del Museo Colonial a partir del día 4 de agosto de 2017, en horas de la mañana.

----- Empleo -----
**SE SOLICITA
PINTOR**
EL EXCELENTÍSIMO VIRREY DON JOSÉ MANUEL SOLIS FOLCH DE CARDONA solicita un pintor para que haga su retrato oficial, que adornará el salón principal de la residencia virreinal. Todo pintor que pueda demostrar conocimientos y maestría en su oficio, deberá presentarse el 4 de agosto de 2017 en la SALA I del Museo Colonial.

----- Empleo -----
**PINTOR OFRECE
SUS SERVICIOS**
PINTOR ITALIANO RECIÉN RADICADO EN SANTIAGO DE TUNJA ofrece sus servicios a comunidades religiosas e iglesias interesadas en encargar lienzos de vírgenes, santos, santas y cristos. Se aceptan también encargos de españoles residentes en esta nueva ciudad que deseen hacerse retratar como donantes. Interesados, por favor comunicarse con Angelino Medoro, en la Sala 1 del Museo Colonial, desde el 4 de agosto de 2017.

————— *Empleo* —————
S E S O L I C I T A N
A L B A Ñ I L E S
ARZOBISPO DE SANTAFÉ DE BOGOTÁ requiere con urgencia maestros albañiles para levantar nuevamente la Catedral. Se espera personas con experiencia para evitar un nuevo derrumbe. Los interesados, contactarse con la nueva Sala 3 del Museo Colonial a partir del 4 de agosto de 2017.

————— *Empleo* —————
S E S O L I C I T A
S A S T R E
JACINTO DE RIBEROS, MAESTRO DE SASTRERÍA, busca con urgencia un oficial para su taller. Los artesanos interesados deben conocer la legislación que rige el uso de telas y manejar con destreza el corte. La urgencia en la contratación se debe al incremento en los pedidos de trajes para la fiesta que se llevará a cabo con motivo del recibimiento del virrey. Los interesados pueden presentarse en la Sala 4 del Museo Colonial, a partir del día 4 de agosto de 2017.

————— *Venta* —————
O B J E T O S
JUAN PIEDRAHITA CHACÓN, vecino de la ciudad de Málaga y comerciante de las Indias Occidentales, Yslas y Tierra firme, vende mercaderías traídas por vía del galeón de Manila. Entre los objetos se cuentan tibores procedentes de la china, objetos en marfil y abanicos de influencia asiática. Los interesados que se encuentren en Málaga pueden visitar su tienda ubicada en la Calle de la Alcazabilla, y quienes se encuentren en las Yndias occidentales pueden acercarse a la Sala 2 del Museo Colonial a partir del día 4 de agosto de 2017, en horas de la mañana.

Anexo D: Diseño de material para el área de Educación

- Certificados y escarapelas escuela *Laboratorio de Guías 2017*



- Programa de mano para conciertos



