

Diálogos y tensiones entre comunidad y museo en Quito (2009-2014)

Montserrat Gómez



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Serie Magíster

Diálogos y tensiones entre comunidad y museo en Quito (2009-2014)

Monserrate Gómez



UNIVERSIDAD ANDINA
SIMÓN BOLÍVAR
Ecuador

Serie Magíster
Vol. 278

Diálogos y tensiones entre comunidad y museo en Quito (2009-2014)
Montserrat Gómez

Primera edición
Coordinación editorial: Jefatura de Publicaciones
Corrección de estilo: Verónica Mosquera
Diseño de la serie: Andrea Gómez y Rafael Castro
Impresión: Ediciones Fausto Reinoso
Tiraje: 300 ejemplares

ISBN Universidad Andina Simón Bolívar,
Sede Ecuador: 978-9978-19-963-3

Derechos de autor: 057062

Depósito legal: 006418

© Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador
Toledo N22-80

Apartado postal: 17-12-569 • Quito, Ecuador

Teléfonos: (593 2) 322 8085, 299 3600 • Fax: (593 2) 322 8426

• www.uasb.edu.ec • uasb@uasb.edu.ec

La versión original del texto que aparece en este libro fue sometida a un proceso de revisión por pares, conforme a las normas de publicación de la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador.

Impreso en Ecuador, agosto de 2019

Título original:

«La mediación comunitaria en museos del Centro Histórico de Quito:
Negociaciones, tensiones y resistencias, 2009-2014»

Tesis para la obtención del título de magíster en Estudios de la Cultura
con mención en Artes y Estudios Visuales

Autora: Monserrate Viviana Gómez Navas

Tutor: Santiago Cabrera Hanna

Código bibliográfico del Centro de Información: T-2079

*A Stefanía Escobar, Stefany Arboleda
y María Fernanda Almeida, mujeres fuertes y empoderadas,
que han tejido redes de solidaridad
y cuidados a mi lado siempre.*

*A mi familia, porque con ellos entendí
el sentido de generar puntos de encuentro.*

*A la Fundación Redes con Rostro, espacio transdisciplinar
y motivación de esta investigación, desde donde he tejido
comunidades críticas de aprendizaje y reflexión colaborativa
de la mano de mi compañero de lucha, Santiago Recalde,
a quien agradezco por creer en este sueño
que nos permite repensar la mediación comunitaria
en los territorios por medio de la acción social participativa,
la empatía y el oficio de escuchar.*

CONTENIDOS

AGRADECIMIENTOS	7
INTRODUCCIÓN	9

Capítulo primero

MUSEOS Y TERRITORIO	17
CENTRO HISTÓRICO DE QUITO: MUSEOS, PATRIMONIO Y REGENERACIÓN URBANA.....	18
CARTOGRAFÍA DE LOS MUSEOS DEL CHQ.....	30
Tipología institucional	31
Museos gestionados desde la lógica turística	33
Modos de financiamiento mixto	35
Modelo de gestión en función jerárquica.....	36
Museos municipales	37
Sobre las audiencias	38
Mediador o guía.....	44
Agendas complementarias en museos	47
EL PORQUÉ DE LA MEDIACIÓN COMUNITARIA EN MUSEOS.....	51

Capítulo segundo

DISCURSOS Y CONTRADISCURSOS DE LA MEDIACIÓN COMUNITARIA: UNA MIRADA DESDE LA INSTITUCIONALIDAD.....	55
UNA LECTURA LOCALIZADA: ¿QUÉ SE ENTIENDE POR MEDIACIÓN COMUNITARIA?.....	56
MUSEOS PRIVADOS Y MUNICIPALES: ¿MARCOS INSTITUCIONALES DISTINTOS A LA MEDIACIÓN COMUNITARIA?	63
Museo Camilo Egas (2008-2010): Primera aproximación a la mediación comunitaria.....	66
Los museos de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño y Casa del Alabado: ¿Propuestas de mediación comunitaria desde el sector privado?	69
Política pública o ejercicio de resistencia: El caso de los museos municipales	75
UNA LECTURA INSTITUCIONAL EN TORNO A LA MEDIACIÓN COMUNITARIA.....	81

Capítulo tercero

LA COMUNIDAD RESIGNIFICA	
LA MEDIACIÓN COMUNITARIA	85
LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA MEDIACIÓN COMUNITARIA	86
Debates entre el museo, la comunidad y el equipo de los museos	89
Encuentros y desencuentros entre actores barriales	91
Mediador comunitario-comunidad: La red de afectos	94
REFLEXIÓN CRÍTICA EN TORNO A LA MEDIACIÓN COMUNITARIA	103
EL ROL DE LOS MUSEOS DESDE LA VOZ DE LA COMUNIDAD	108
CONCLUSIONES	113
REFERENCIAS	119
ANEXOS	125

AGRADECIMIENTOS

Esta investigación tiene como base para su sustento las voces de los mediadores comunitarios, vecinos, vecinas y comerciantes que compartieron sus saberes. Sin ellos y ellas, los debates aquí presentados no serían posibles. Un agradecimiento especial a los miembros de: Caminos de San Roque, el colectivo Zona Roja, el grupo de San Juan Huanaacauri y a los adultos mayores del CEAM-Centro, que después de largas horas de compartir sus saberes me supieron motivar para encontrar que el sentido de la mediación comunitaria está en el caminar y sentir el barrio. Parte de este acercamiento con la comunidad implicó una fuerte carga afectiva, que se plasmó en cada agradecimiento que los actores barriales pronunciaron hacia los mediadores comunitarios con quienes se vincularon; sin embargo, la palabra *gracias* realmente va dirigida a cada niño, niña, vecino, vecina, comerciante y colectivo que participó en estos procesos y dio paso a que los museos se dinamicen, aprendan y resignifiquen desde lo cotidiano. Finalmente, a mi tutor, Santiago Cabrera Hanna, quien dio las luces pertinentes para plasmar en el papel todas las historias, aportes y enseñanzas que me dejó este estudio.

INTRODUCCIÓN

En este trabajo se identifica, describe y analiza las líneas de acción y las perspectivas sobre el uso de la mediación comunitaria como estrategia de vinculación de algunos museos del Centro Histórico de Quito (CHQ) con actores comunitarios cercanos a estos. Asimismo, plantea cómo la función social en los museos denota cambios y cuestionamientos institucionales muy marcados en los casos específicos identificados entre los años 2009 y 2014. De los veinte museos cartografiados en el CHQ, solo cinco se preguntaron en un momento específico por la relación existente entre el barrio y el museo. Al ser unos pocos los que han trabajado sobre la mediación comunitaria, compete pensar cómo se entendió la función social en los museos y qué condiciones institucionales dieron paso a generar este tipo de diálogos con las comunidades circundantes a los espacios culturales.

En la actualidad, este análisis se vuelve pertinente para el sector cultural de la ciudad de Quito, que, particularmente, está viviendo cambios en torno al manejo de la gestión pública en los museos. Parece inverosímil que todo el material recabado y los procesos que implicaron una relación con las comunidades circundantes a los museos, entre los cuales están actores barriales, comerciantes, moradores y demás pobladores, actualmente se encuentren detenidos, sin ser tomados en cuenta ni escuchados. Tampoco sus problemáticas y aciertos han sido acogidos, ni siquiera cuando dichas experiencias fomentan la mirada de

ciudadanos críticos rompiendo, en cierta medida, con el paradigma del museo estático, aquel en el que el número de visitantes prevalece frente a la apuesta por implementar acciones a largo plazo.

En este escenario, la relación entre museo y barrio advierte un problema: los museos del CHQ han estado enmarcados en «políticas patrimonialistas» orientadas a pensar sus actividades para visitantes de paso, como son los turistas. Sin embargo, no se ha tomado en cuenta que la vinculación con actores barriales generó cambios en los modos de pensar y ejecutar agendas y normativas institucionales a partir de las necesidades de la propia comunidad.

De ahí que esta investigación tenga por objetivo buscar cómo se configuró la mediación comunitaria a partir de las relaciones entre mediadores, directores, equipos de los museos y actores comunitarios. En este sentido, se propone la pregunta de investigación: ¿La mediación comunitaria funcionó como estrategia para que los museos del CHQ se dejen afectar por el contexto social y territorial que les rodea? De ser así, ¿cómo se dio este proceso desde los encuentros, desencuentros y resistencias?

La delimitación territorial tuvo dos vertientes. Si bien en la cartografía se incluyeron los museos ubicados en el núcleo central¹ —dado que la mayoría de ellos se encuentran dentro de esta zona—, también fue necesario ampliarla según los procesos de mediación comunitaria identificados. Tomando en cuenta que los flujos barriales se desbordan del perímetro correspondiente al núcleo central y que son el campo de acción de este estudio, opté por analizar el contexto territorial y social del CHQ en su conjunto. Es por ello que, cuando se habla de la dinámica espacial, se hace referencia al *Centro Histórico*.

Este acercamiento territorial se sustenta desde tres elementos metodológicos. En un primer momento, se realizó una cartografía espacial de las fronteras e imágenes surgidas a partir de las relaciones que se dan entre los museos y los barrios vistos como espacios sociales. A su vez, esto se aplicó a los actores comunitarios, quienes a partir de un mapa identificaron los museos que habitaban en su imaginario. De esta manera, contrastar los recorridos de la planificación urbana con los de los

1 A lo largo del capítulo primero, en los mapas, se pueden observar las delimitaciones del núcleo central.

habitantes y comerciantes permitió observar la heterogeneidad del sector, para así comprender el contexto territorial y social en el que están emplazados los museos (ver anexo 5).²

En un segundo momento, se profundizó en una tipología institucional aplicada a los veinte museos del CHQ. Así, a partir de una ficha base se indagó sobre las dinámicas generales de operación de los museos hasta la complejidad de las agendas y los públicos con los que trabajan. Fue pertinente aplicar la ficha a todos los museos a fin de sondear su naturaleza institucional y mirar cómo se entiende la mediación comunitaria desde dichas estructuras.

En un tercer momento, se diseñaron fichas de entrevista para mediadores, directores y actores comunitarios involucrados en los procesos de mediación comunitaria. Se estructuró esta indagación en torno a las estrategias de negociación; el rol del mediador comunitario y su relación con la comunidad; la apropiación de los procesos por parte de los actores comunitarios; las tensiones entre institucionalidad, comunidad y mediador; y el manejo de las agendas participativas y/o colaborativas. De esta forma, este soporte metodológico permitió entrelazar los senderos de fuga y los laberintos detrás de la mediación comunitaria, especialmente para observar cómo se entiende dicha categoría dentro y fuera de los museos.

Cabe destacar que si bien no se ahonda en cada plan, la metodología aquí aplicada busca encontrar líneas de acción y tensiones comunes entre los museos para cuestionar el concepto de mediación comunitaria.

Indagar en el término *mediación comunitaria* implicó buscar los intereses detrás de los procesos identificados. En principio se muestra como una práctica más «democrática», en la que la «colaboración» de los miembros de las comunidades se vuelve el punto de partida de los mismos, desde cómo originar exhibiciones críticas hasta la creación de programas de extensión hacia los barrios. Si bien se entretajan las voces de todos los involucrados, hay un elemento que cruza transversalmente el análisis y que responde a dos problemáticas veladas tras el concepto sobre el que se reflexiona.

2 Mapa de los recorridos de vecinos y comerciantes fuera del perímetro marcado por las rutas turísticas ofertadas.

Por un lado, hace referencia a los constructos sociales que se han establecido en el campo de los museos en torno a la palabra *comunidad*. En todos los testimonios existe un uso del lenguaje diferente frente al trabajo con actores barriales. Es así que se habla de territorio, actores culturales, vecinos, actores sociales y comunidad en sí misma, para referirse a quienes se han involucrado en procesos de mediación comunitaria. Este entrampado uso del lenguaje refleja la heterogeneidad que configura a los grupos con los que se trabaja desde la mediación en museos.

Por otro lado, se identificaron dos posturas en la connotación que el museo le da a la palabra *comunidad*: una percibida como un espacio territorialmente cercano al museo y otra que habla de varias comunidades o públicos que se vinculan a los espacios culturales por su oferta y no por su cercanía geográfica.

En este sentido, las comunidades con las que un museo trabaja son identificadas por su equipo, que es el que construye y piensa el modelo de acción para el espacio cultural. Así, cada museo produce una oferta cultural a partir de la cual define la comunidad o el público al que va dirigida.

Esta problemática se plantea en cada capítulo. En el caso de los museos que han trabajado con los barrios aledaños, existe una coincidencia ya que los contenidos museográficos no son el eje de vinculación, sino que responden a los contextos barriales heterogéneos. En este escenario, los distintos colectivos y actores sociales independientes se caracterizan por ser parte de un conjunto de factores sociales y culturales, con sus propias tensiones e intereses. Y es ahí donde los mediadores comunitarios miran distintas posibilidades para construir agendas colaborativas.

De esta forma, analizar a quiénes se identifican y definen dentro de la categoría Comunidad no solo está determinado por el museo al decidir con quién trabajar, sino que también existen procesos que se autorreconocen como comunidad, tienen fines comunes, crean lazos y desarrollan un trabajo conjunto. Es decir, se mira a la comunidad como el conglomerado que se articula al museo, ya sea desde el campo barrial, social o cultural. En este estudio se entiende por *comunidad* a aquellos actores sociales que se unen por intereses comunes. Un factor común que está presente en la mayoría de casos de mediación comunitaria son

los colectivos de personas que habitan o están relacionados de alguna manera con la dinámica del CHQ. Hablamos de los adultos mayores de los Centros de Experiencia del Adulto Mayor (CEAM), el Mercado San Francisco, el Mercado San Roque, la Asociación Vecinos Guardianes del Patrimonio San Roque, el Colectivo Huanacauri, el Colectivo Zona Roja, las escuelas, los moradores y los comerciantes. En este contexto y para efectos de esta investigación, los procesos de mediación comunitaria identificados que se refieren a la *comunidad* corresponden a aquellos grupos sociales con proximidad a los museos.

Otro elemento de análisis es el deslinde en el que transita la mediación comunitaria. Por momentos es vista como la estrategia que solventa necesidades básicas (económicas, sociales, de seguridad, servicios básicos, educación, salud) de la comunidad circundante. Sin embargo, hay otras demandas culturales sobre las cuales las personas pueden o no tener plena conciencia o conocimiento. La reflexión frente a esta delgada línea permitió ahondar el entrampado problema desde donde se cuestiona al museo como una entidad que piensa sus actividades desde dentro, o por el contrario, como un articulador de procesos sociales relacionados con la coparticipación y el entorno que lo rodea. La situación se complica cuando la imagen de la comunidad relaciona el rol del museo con las gestiones que competen a las entidades municipales.

En este marco general se presentan tres momentos para escudriñar la configuración de la mediación comunitaria. En el primer capítulo se expone como antecedente la inserción de los museos en la política patrimonialista y cómo este consagrado escenario aglutina a la mayoría de estos en un discurso enfocado en el fomento del turismo en el CHQ; este va de la mano con un ejercicio de «ritualización» (García Canclini 1999, 151) en el que se conciben los museos como espacios pensados para un público de paso. Este primer análisis revisa cómo se miraban los museos en los marcos de planificación urbana y en diálogo con las disputas sobre la gestión del patrimonio (Terán 2014), lo que permite contextualizar la dinámica de los museos en el CHQ.

Esta reflexión acompaña los datos obtenidos en la cartografía realizada a los veinte museos ubicados en este escenario. Para ello, las variables usadas abarcan cuatro ejes fundamentales en cada una de las entrevistas: los modos de gestión institucional se refieren a las dependencias a las que pertenece cada museo y a las líneas de acción que ejecutan en

función de dicha pertenencia; el tipo de audiencias, es decir, los públicos que asisten a los espacios; la mediación en sala o territorio, la primera enfocada en guiones museográficos y estrategias que se emplean en los espacios para dar a conocer los relatos de las diferentes exposiciones que presentan, y la segunda hace mención a las experiencias en el trabajo con actores barriales cercanos a los espacios culturales; por último, los tipos de agendas complementarias que los museos ofertan con relación a la colección que albergan y fuera de esta. Estos ejes dieron voz a las distintas realidades alrededor de las líneas de trabajo de los museos. Para ello, se pensaron los espacios culturales desde las narraciones que dan origen a las prácticas relacionadas con la cotidianidad y el sentido que la institución da a sus espacios.

A partir de la cartografía, se realiza una indagación preliminar sobre las principales orientaciones, los públicos, las estructuras funcionales y la composición social que rodea los espacios. A fin de entender si ese entramado es la razón para que los museos trabajen el eje de *mediación comunitaria* y lo integren en sus políticas institucionales o si, por el contrario, dichas prácticas responden a acciones esporádicas en estos espacios.

En el segundo capítulo, se plantea un análisis de los usos políticos y estratégicos del concepto en cuestión para observar los giros que se dieron en torno a la función social y cultural de los museos. Si bien la tendencia es la de concentrar las iniciativas de acceso y de participación en el interior de los espacios culturales, el mapeo de estas experiencias mostró, a su vez, las luchas de sentido que se dan entre el museo y la comunidad. De ahí que se proponga mirar a los museos como espacios de diálogo, contradicción y resistencia entre los diferentes actores involucrados (Alderoqui y Pedersoli 2011).

En este escenario se pretende evidenciar y cuestionar el lugar de enunciación del discurso institucional (público o privado) al que cada museo responde, que da cuenta de los mecanismos que lo direccionan y permiten articular una línea de trabajo con la comunidad circundante, siendo sostenible o no en el tiempo. Para ello, se realiza un análisis sobre las contradicciones identificadas en los procesos de mediación comunitaria contenidos en la cartografía del primer capítulo. El acercamiento a cada plan se enfoca en el rol institucional y la línea de acción que cada museo aplicó, a fin de mirar cómo se transformó y configuró el concepto de la mediación comunitaria desde diferentes políticas de

carácter público y privado. En el marco de cada plan se evalúa una acción hito que implique cierta relevancia en términos de sostenibilidad, articulación con los actores barriales e incidencia en las políticas museísticas de los espacios según la postura de quienes las dirigieron.

En el tercer capítulo se identifica la postura de la comunidad unida a la perspectiva de los mediadores comunitarios, dicha relación se reitera como fundamental en todos los casos. En este sentido, se propone un recorrido por las relaciones, tensiones y acuerdos a los que llega la comunidad y se cuestionan las relaciones de poder (Foucault 1992) entre museo y barrio, que se presentan durante el proceso y en las que se disputan los usos del espacio cultural desde distintas percepciones (García Canclini 1999, 149-90).

Frente a los problemas descritos, desde mi lugar de enunciación como mediadora de un proceso comunitario en el barrio de San Roque y en diálogo con los datos evidenciados en el presente documento, considero que el rol de mediador requiere, necesariamente, estar situado en el proceso, entendiendo que no hay razones neutrales y que existen percepciones e intereses previos, incluso si el trabajo responde a las líneas de acción de un determinado museo.

Por una parte, cabe comprender la mediación comunitaria como un proceso de negociación en el que el mediador trabaja como interlocutor entre la comunidad y el museo. En ese encuentro, la mediación desempeña un papel esencial; su gestión está dirigida hacia todos los puntos, en ella se aglutinan decisiones individuales y a la vez tensiones por intereses colectivos. Es decir, se puede pensar en un proceso colaborativo (Simone 2010) que subvierte las agendas de los museos desde fuera y que, en diálogo con la *memoria*, genera posibilidades para irrumpir en la figura de poder que de por sí tiene el museo. La mediación comunitaria trabaja desde la memoria como un mecanismo que impugna un relato oficial narrativo (Jelin 1998) y construye lazos de pertenencia, incluso si los museos analizados son vistos por los actores sociales como escenarios de enfrentamiento y olvido.

De todo este análisis queda abierto el cuestionamiento sobre el rol de la persona que desde el interior del museo se encargó de generar procesos con la comunidad. Su trabajo se cuestiona en la medida en que no se generaron procesos sostenibles en el tiempo. De los proyectos identificados solo dos continúan bajo un modelo de autogestión desde

la propia comunidad. Los demás dependieron, en su momento, del mediador comunitario del museo, quien cumplió un rol de liderazgo; sin embargo, debido a cambios institucionales, dejó de hacer su trabajo y como resultado se frenó la realización de las acciones propuestas. Tampoco surgió desde la comunidad el interés de influir en las agendas de los museos luego de la implementación de los planes y acciones.

Finalmente, se propone debatir sobre los museos como entidades críticas que habitan un espacio heterogéneo. Específicamente en el caso del CHQ, su rol articulador de procesos reflexivos relacionados con la participación ciudadana y con los cambios de modelo de gobernanza institucional debe dar paso al establecimiento de redes de trabajo. Sin embargo, a partir del recorrido que se ha realizado por los procesos y testimonios de la mediación comunitaria, se observa que el trabajo en comunidad no se limita a los ejes temáticos que los museos fomentan. Eso se debe a que esos relatos dejan por fuera procesos y voces. En ese sentido, la mediación comunitaria busca canalizar acciones, desde y para la comunidad, que habiten y resignifiquen los espacios transformándolos.

CAPÍTULO PRIMERO

MUSEOS Y TERRITORIO

Entonces, van haciendo museos, pero para qué tanto museo, ¿para qué? Oiga, tumbar el edificio de San Agustín, tumbar el edificio del Ministerio de Salud para que estén tres viejas ...sentadas ahí la mañana, y después tarde ya no hay nadie. Oiga, ¿para qué?
—Luis Alberto Gómez, en *Cuentan los vecinos del ex Penal*

El testimonio de Luis Alberto Gómez, morador de la avenida 24 de Mayo, es el pretexto para unos primeros cuestionamientos: ¿Cuál es la función social de los museos?, ¿por qué un vecino y habitante cercano a un núcleo urbano que tiene más de veinte museos no siente interés por visitarlos?, ¿existen barreras simbólicas y físicas entre los espacios culturales y la comunidad circundante?

En este primer capítulo se realiza un acercamiento al contexto social y territorial en el que están emplazados los museos del CHQ. Para ello, se desarrolla un análisis contextual del territorio desde elementos que hacen referencia a los museos y están inmersos en planes de gestión urbana de la ciudad: *Centro Histórico, Plan Especial* (2003); *Plan Quito: Una experiencia en la recuperación del espacio público* (2009); Fundación Museos de la Ciudad, Área de Mediación Comunitaria de 2013; Mapa «Recorrido del comercio popular e indígena en el Centro Histórico de Quito

1786–2014», de la Fundación Museos de la Ciudad; y *Plan Maestro de Turismo Plan Q 2012*.³ Este antecedente ha permitido ver cómo se insertan los museos en el componente turístico. Esta perspectiva dialoga con la propuesta sobre las disputas que se generan a partir de la gestión de patrimonio (Terán 2014) y que van de la mano con lo que García Canclini entiende como la «ritualización de los museos» (1999, 149–90). Con este análisis se busca mirar la pertinencia de la *mediación comunitaria* en relación con las políticas municipales que se presentaron en el marco temporal de esta investigación.

En un segundo momento se presenta una cartografía tipológica de los museos ubicados en el CHQ. Al mapear sus modelos de trabajo, intereses, agendas y públicos se tendrá como punto de partida, desde un análisis socioespacial de los museos, identificar aquellos planes pensados en relación con las comunidades circundantes a los espacios y aquellos que, por el contrario, todavía responden a políticas patrimonialistas y al desaprovechamiento turístico, resultando ajenos a la población.

Finalmente, la falta de continuidad en los planes dirigidos hacia la mediación comunitaria será la razón final que evidenciará el distanciamiento de la mayoría de los museos del CHQ frente a propuestas críticas que fomentan la participación, la educación reflexiva y el trabajo crítico en torno al patrimonio. De esta forma se describen los planes identificados sobre el tema para responder a la pregunta: ¿Por qué reflexionar en torno a la mediación comunitaria?

CENTRO HISTÓRICO DE QUITO: MUSEOS, PATRIMONIO Y REGENERACIÓN URBANA

El Centro Histórico de Quito⁴ presenta un escenario en el que se entrecruzan y reproducen varios problemas de las ciudades. Dos aspectos de relevancia marcan este espacio, uno que está relacionado con la gestión pública y el otro con su condición de patrimonio cultural del

3 Dichos planes funcionan como punto de partida porque anteceden a los programas de mediación comunitaria identificados y que, en su mayoría, arrancan con fuerza desde 2009.

4 La delimitación territorial y espacial se detallará en el mismo capítulo, en el segundo apartado que corresponde a la cartografía aplicada de análisis.

mundo. Diagnósticos actuales del Municipio de Quito (2015),⁵ indican que su CHQ está inmerso en problemáticas como: desplazamiento de la población, falta de incentivos económicos e inseguridad. Sanear estas complejidades sociales corresponde a planes macro⁶ de la gestión municipal enfocados en mantener la condición de escenario consagrado, que se le otorgó al Centro desde su declaratoria de patrimonio en 1978, y que desembocan en una «visión patrimonialista» del espacio. Por ejemplo, planteamientos como la transformación del uso de la edificación del antiguo penal García Moreno para proyectos hoteleros, y otros edificios para embajadas, museos o la sede de la Organización de Naciones Unidas (ONU), entre otros proyectos de gran impacto que se proponen como potenciales espacios que fomentan la lógica turística y cultural de la zona. Para entender esta realidad y examinar el papel que cumplen los museos en este escenario, cabe remitirse, en primer lugar, a los estudios sobre el CHQ desde la territorialidad, la política pública y la mirada patrimonial que se le otorgan.

La dinámica comercial, política y social del CHQ ha dado paso, a lo largo del tiempo, a que este espacio se muestre heterogéneo desde las distintas prácticas cotidianas que se desarrollan en su territorio, pero, a la vez, desde la planificación urbana y el valor simbólico, turístico y, por ende, económico que diferentes alcaldías le asignan. Por ejemplo, tal como lo señala Santiago Cabrera Hanna (2014, 22), en la década de los sesenta la oferta de productos artesanales fue atractiva para los extranjeros; luego, en los setenta, con el *boom* petrolero se incrementó el comercio en el espacio del CHQ. Estas dos primeras décadas se caracterizaron por tener un afán «turístico monumentalista» que para el período comprendido entre 1970 y 1980 se consolidó con el estatus de Patrimonio Cultural de la Humanidad. El conjunto monumental turístico, en línea con una práctica conservacionista, para los ochenta se enfocaría en revitalizar el espacio y las edificaciones a fin de cambiar los patrones de habitabilidad. La conservación y utilización del patrimonio monumental, desde una valoración económica fundada en el turismo,

5 Este diagnóstico fue presentado en una sesión ordinaria de la Alcaldía de Mauricio Rodas en el año 2015.

6 Con referencia al *Plan Especial Centro Histórico* (2003), que se ahondará detenidamente a lo largo del capítulo.

también se evidencia en la postura de Colón Cifuentes (2008, 11), quien señala la creación de la Empresa Mixta de Desarrollo del Centro Histórico de Quito en 1995. Posteriormente, en 2005, se convertirá en la Empresa de Desarrollo Urbano de Quito, entidad encargada de cumplir esta línea patrimonialista.

En este marco, la declaratoria de la UNESCO de 1978 fue un elemento más que propuso el patrimonio como un activo económico orientado a la preservación física del mismo, postura que no tomó en cuenta el tejido social del espacio.

Si la declaratoria de la UNESCO concentró la atención del Estado y el poder local quiteño en el carácter excepcional de la monumentalidad del Centro Histórico, así como de los bienes muebles allí contenidos dentro de él, dicha mirada no necesariamente se tradujo en mejoras en cuanto al desarrollo social del área patrimonial sobre el espacio funcional delimitado administrativamente. (Cabrera Hanna 2015, 14, documento de trabajo)

En este sentido, cabe reflexionar sobre un primer elemento: cómo el «discurso patrimonial», desde las distintas administraciones municipales, implementa procesos homogeneizadores y normalizadores en el territorio con el fin de cumplir con la lógica turística que un espacio como el CHQ demanda. Es decir, procesos de regeneración en los que se establecen criterios de clasificación a partir de lo que es susceptible de ser regenerado y lo que, por el contrario, debe ser excluido (Salgado 2008, 14). Cabe hablar de la noción de patrimonio y mirar si los museos entran en esta propuesta. Planes anteriores a 2009 proyectaban al CHQ como una matriz productiva de carácter turístico en la que la oferta cultural (museos en especial) y religiosa permitiera una afluencia de visitantes locales y extranjeros. A partir de emprendimientos de desarrollo, insertar al museo en esta perspectiva implicó potenciarlos únicamente en el marco de la industria cultural. Un claro ejemplo fue el Plan Especial Centro Histórico de Quito, que en uno de sus ejes hace referencia a la relación entre patrimonio y turismo señalando:

[S]e registra una tendencia creciente de rehabilitación de la planta hotelera del CHQ, que comienza a mejorar sus niveles de prestación de servicios, orientándose a nuevos segmentos de demanda turística. La promoción turística es uno de los grandes componentes que tiene que ver con las

políticas y acciones municipales y las intervenciones particulares que se han desarrollado en función de atraer, orientar, fomentar y proteger al turista que visita el área. En este sentido, tiene una importancia especial la reciente creación de la Corporación Metropolitana de Turismo, así como el Plan de Promoción Turística preparado por la Empresa del Centro Histórico, con programas de descontaminación y limpieza, reorganización del comercio popular, seguridad ciudadana, rehabilitación inmobiliaria, servicios culturales, red de museos, centros comerciales y estacionamientos. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito / Junta de Andalucía 2003, 41)

A partir de estas directrices se configura la Red de Museos del Centro Histórico como la entidad que articula actividades macro entre los espacios culturales. Posteriormente, estas se consagrarían en función de festividades específicas como la Velada Libertaria, las Fiestas de Quito, el Día de los Museos, el Día de los Difuntos.⁷ Tres de las estrategias del Plan Especial del Centro Histórico responderían a este resultado:

1. La puesta en valor de espacios y símbolos que garantice[n] y proyecte[n] la capitalidad de Quito que se condensa en su CH para el rescate de la identidad cultural, la valoración y el disfrute de espacios y actividades.
2. El mejoramiento de la oferta de productos para el impulso del turismo que asegure un uso y aprovechamiento adecuados de la potencialidad del CHQ para residentes, usuarios y visitantes.
3. La creación de condiciones favorables para la cultura, el ocio y la recreación que garantice un ambiente propicio. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2003, 60-1)

Es así como la gestión patrimonial se enmarca en fuertes disputas relacionadas con los significados históricos a partir de tres perspectivas: «una hispanista, otra que reivindica una identidad propia, la de la quiteñidad (no del todo ajena a la anterior) y otra sensible a la valoración de la heterogeneidad y radical diferencia cultural que marca la convivencia social en los espacios históricos» (Terán 2014, 55). En este sentido, las actividades mencionadas funcionarían como motores para la construcción de imaginarios orientados a fortalecer la quiteñidad y el cuidado del patrimonio mueble e inmueble del CHQ a fin de consolidar intereses económicos en torno a la industria turística, de ahí que dichas

7 Más adelante, en el acápite de la cartografía *Sobre las audiencias*, se señalará la postura de los museos sobre estas actividades.

actividades muevan gran afluencia de visitantes. Es lo que se observa en el siguiente cuadro correspondiente al Plan Quito hacia el Bicentenario, en el eje de Encuentros Ciudadanos de Cultura:

Gráfico 1: Eje Cultura. Plan Quito hacia el Bicentenario⁸

Programa 2. Cultura				
Proyectos	Descripción	Localización	Responsable	Observaciones
Festivales internacionales de las artes	Consolidación de Quito como destino prioritario para la realización de festivales internacionales de artes y ampliación del espectro de actividades de carácter internacional: festivales de teatro y cine, bienales de artes plásticas, encuentros de ciencia, tecnología y saberes ancestrales, y festivales de música contemporánea, entre otros.	Distrito Metropolitano de Quito (DMQ)	Distrito Metropolitano de Cultura	Coordinación con centros culturales, museos, instituciones públicas y privadas, y cooperación internacional
Encuentros ciudadanos de cultura	Realización de actividades culturales de amplia participación ciudadana, especialmente joven	DMQ	Departamento de Cultura	
	Centro Nacional de Arte Contemporáneo: rehabilitación y equipamiento del antiguo Hospital Militar	San Juan	Fondo de Salvamento (FONSAL)	
	Centro Internacional de Estudios del Patrimonio: rehabilitación y equipamiento del Hospicio San Lázaro	Calle Ambato	FONSAL	

8 *Quito hacia el Bicentenario. Plan de gobierno 2005-2009* (2004) fue la guía para las ordenanzas municipales en la alcaldía de Paco Moncayo y va de la mano con el *Plan Maestro de Gestión y Desarrollo Territorial*, en el que se hace énfasis en la zona del CHQ.

Proyectos	Descripción	Localización	Responsable	Observaciones
Red de centros culturales metropolitanos	Centros Culturales Metropolitanos (CCM): Fortalecimiento, creación, construcción y desarrollo de centros de arte y cultura que fomenten las artes, la identidad y la convivencia ciudadana. Formarán parte de la red de CCM. Incluye la creación de los CCM de Quitumbre, Calderón y Cotocollao.	DMQ	Departamento de Cultura	
	Parque de la Ciencia y la Tecnología: construcción y desarrollo del parque en zona industrial de Chimbacalle	Chimbacalle	Corporación Vida para Quito	Participación privada
Bibliotecas y mediatecas	Establecimiento de la Red Metropolitana de Bibliotecas y Mediatecas. Articular las que existen en el Distrito, potenciando sus especialidades y complementando sus acervos, optimizando sus recursos y facilitando acceso a la ciudadanía. Incluye la creación de bibliotecas municipales en Los Chillos, Calderón y Quitumbe.	DMQ	Departamento de Cultura, DM Educación, Cultura y Deporte	

Fuente: *Quito hacia el Bicentenario. Plan de Gobierno 2005-2009* (2004) guía para las ordenanzas municipales durante la Alcaldía de Paco Moncayo, y Plan Maestro de Gestión y Desarrollo Territorial, con énfasis en la zona del CHQ.

Como se observa en el cuadro, la creación de festivales internacionales de las artes, los Encuentros Ciudadanos de Cultura, la Red de Centros Culturales Metropolitanos y la Red Metropolitana de Bibliotecas y Mediatecas describen cómo se pensaba el ámbito cultural y social desde los «encuentros masivos». Esta lógica iba acompañada de una propuesta de refuncionalización de los espacios y su articulación a una red de servicios turísticos con el afán de mejorar la oferta de hoteles, restaurantes, bares y, en especial, de los museos del CHQ.

Otro ejemplo que acompaña esta línea es el plan «Quito, una experiencia en la recuperación del espacio público» propuesto por Innovar y que consolida la «valoración de la diversidad» al hablar de una ciudad no museo. Si bien propone pensar en una ciudad viva, el problema urbanístico se plantea desde la estrecha relación entre las edificaciones y los acontecimientos históricos como testimonios culturales de un pasado en el que interviene un segundo elemento: «la *ritualización cultural* que busca ser legitimada desde la puesta en escena. El patrimonio existe como fuerza política en la medida en que es teatralizado: conmemoraciones, monumentos y museos» (García Canclini 1999, 151).

De esta manera, los museos a los que se hace referencia estarían anclados en la ecuación perfecta de la «ritualización cultural» entre industria, patrimonio y turismo. Intervendrían en dos facetas: la del fortalecimiento de las economías de las sociedades, con el rescate de manufacturas tradicionales, el desarrollo de micro emprendimientos, los procesos de turismo comunitario, y la de la ejecución de actividades culturales de carácter masivo. Es así que se hablaba de una patrimonialización turística del espacio:

La Rehabilitación del Centro Histórico no solo se centró en la recuperación, rehabilitación y adcentamiento de los espacios públicos [...] las acciones fueron mucho más allá, se dirigieron a devolver a todos los espacios e instalaciones del CHQ, la vida, usos y actividades propios de la zona, a fin de que sea un espacio vital, con dinamismo, de modo que el centro sea un nuevo atractivo turístico y cultural de la ciudad. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2009)

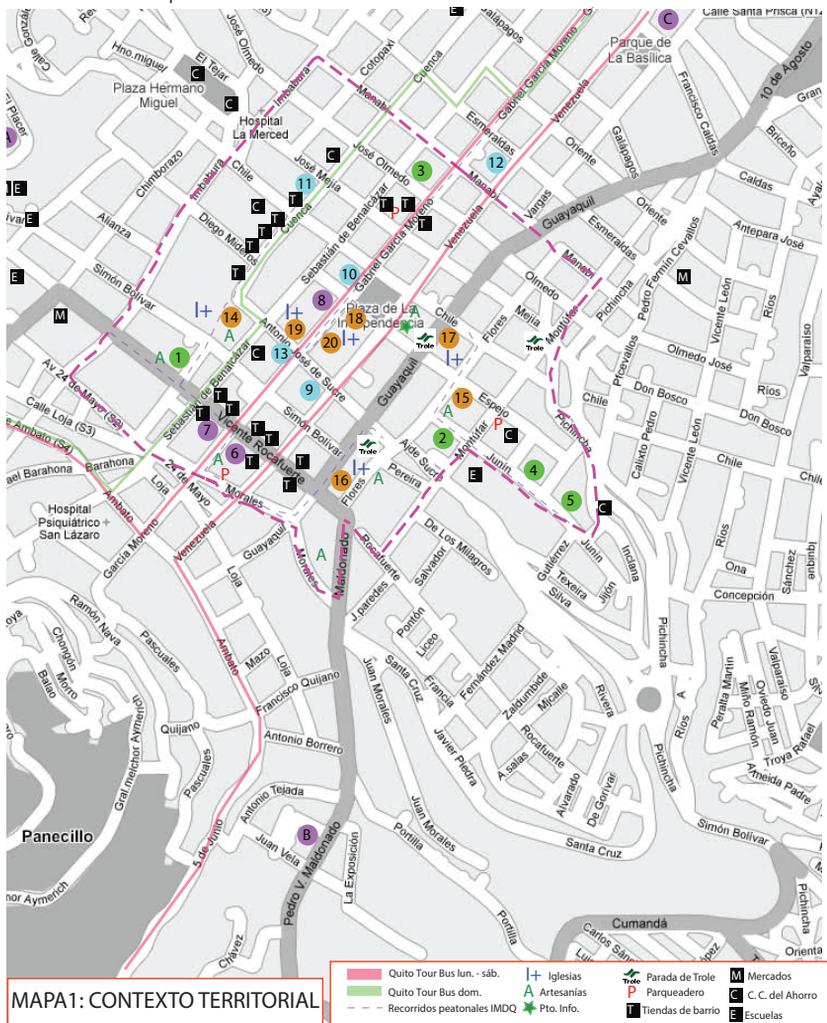
Finalmente, este primer acercamiento muestra el marco preliminar en el que los museos se encontraban insertos, pero no es una mirada que se ha quedado estática en el tiempo. En este marco es importante

observar si los museos funcionan como enclaves económicos en pro de tener un rol como promotores turísticos y focos de inversión, y si son instrumentos de normalización hacia la «transformación social» o, por el contrario, trabajan desde las tensiones y acuerdos que tienen con sus territorios circundantes donde se enmarca la «mediación comunitaria».

El elemento común que se visualizó en los veinte museos cartografiados revela que sus planes de trabajo se han ido configurando a la par de los procesos de planificación urbana antes señalados. De hecho, la mayoría de museos tuvieron otros usos antes de cumplir su función y, por ende, estuvieron atravesados por adecuaciones arquitectónicas, que en sí mismas significaron cambios en el territorio. En este sentido, algunos de ellos funcionaron como espacios para comercio, bodegaje, religiosidad o salud.

En gran medida, el grado de representatividad y difusión de los museos, tanto en mapas turísticos como en campañas publicitarias, produce subjetividades sobre los usos y perfil del visitante que «debe» ingresar. El siguiente mapa muestra cómo el núcleo del CHQ se configura como núcleo turístico. Entre los elementos que marcan esta delimitación están los buses especiales con recorridos para turistas, que incluyen paradas en función de sus intereses; los puntos estratégicos de visita son los museos. Por tanto, la idea de que estos espacios culturales son solo para turistas, sumado a la delimitación de dicha zona, da paso a una cartografía simbólica que posiciona al museo como ajeno al habitante del Centro.

Mapa 1: Contexto territorial del Centro Histórico de Quito



- PRIVADOS**
- 1 Museo Casa del Alabado
 - 2 Museo Manuela Sáenz
 - 3 Museo Conde Urquijo
 - 4 Museo Acuarela y Dibujo Muñoz Marín
 - 5 Museo de Arquitectura (cerrado)
- MUNICIPALES**
- 6 Museo de la Ciudad
 - 7 Museo del Carmen Alto
 - 8 Museo Alberto Mena Caamaño
 - 9 Museo del Agua YAKU
 - 10 Museo Interactivo de Ciencia
 - 11 Centro de Arte Contemporáneo

- ESTATALES**
- 12 Museo Casa de Sucre
 - 13 Museo Palacio de Carondelet
 - 14 Museo de Arte Colonial
 - 15 Museo Camilo Egas
 - 16 Museo Numismático
- RELIGIOSO**
- 17 Museo Fray Pedro Gociál
 - 18 Museo Santa Catalina de Siena
 - 19 Museo Fray Pedro Bedón
 - 20 Museo San Miguel de Santiago
 - 21 Museo de la Catedral
 - 22 Fundación Iglesia de la Compañía
 - 23 Casa Museo María Augusta Urrutia

ESC 1:1000

—

perímetro del histórico

Fuente: Mapa base del Municipio del Distrito Metropolitano de Quito, 2016
 Elaboración propia

Al relacionar el mapa con los datos arrojados en un estudio de mercado presentado en 2007 por Chias Marketing sobre los resultados detrás de la aplicación del Plan Q 2012, se puede ver que en 2010 el CHQ era identificado como el más visitado por las agencias de turismo, debido a las iglesias y museos emblemáticos de la ciudad. Se menciona de forma especial al entonces Museo del Banco Central y a la Iglesia de la Compañía (Chias Marketing Systems 2007, 57). Como se observa en el mapa, esta última se encuentra en el perímetro central del CHQ, con una ubicación geográfica estratégica que la conecta con todos los circuitos turísticos propuestos, tanto en rutas a pie como en buses turísticos. Esta lógica se mantiene hasta la actualidad.

Por otro lado, el Plan Q resalta cómo el Museo Interactivo de Ciencia y Yaku Parque Museo del Agua han generado gran novedad en la población, pero son escasamente promocionados a escala internacional: «[...] necesitan una mayor difusión hacia el turista internacional ya que todavía están orientados a escuelas y público local» (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2007, 67). En el mapa se puede identificar que dichos museos están fuera del núcleo central y, por ende, su vinculación a la lógica turística fue más tardía.

Otro elemento que se visualiza está relacionado con los museos religiosos o conventos de claustro que fueron, en primera instancia, vistos por la comunidad circundante como iglesias donde el uso de los espacios implicaba cumplir con prácticas devocionales relacionadas a la religión católica. Frente a estos espacios, la cotidianidad del habitante se encuentra dirigida al uso de los servicios parroquiales, mientras que el museo es ajeno a sus intereses:

Los vecinos han crecido viéndole como iglesia y la realidad de la ciudad de Quito es distinta. La gente del norte trabaja en el sur y viceversa. Nosotros trabajamos en lugares tan alejados de donde vivimos. Solo llegamos a nuestra casa a dormir. Entonces es lo mismo con los moradores de la Loma llegan a sus casas solo a dormir y ven al CHQ tan rutinario que ya no lo ven como un lugar único. Prefieren salir del centro. Acá al Museo Fray Pedro Bedón solo le ven como Iglesia. (Entrevista a Ramos 2016)

Otros ejemplos son: el Museo Casa del Alabado, que fue una casa de vivienda arrendada como bodega a los comerciantes; el Museo de la Ciudad, por su lado, fue el antiguo Hospital San Juan de Dios; asimismo, en el Museo Numismático funcionaba el Banco Central. Todos estos lugares

generaron flujos comerciales y usos sociales específicos en ese espacio y en las zonas aledañas; al momento de cambiar su función influyeron en las dinámicas del territorio. En general, la programación de los museos apuntó en un inicio al desarrollo turístico, dejando de lado aquellas manifestaciones culturales que se escapaban de la planificación formal y que eran formas creativas de entender y vivir los espacios. En esta línea, la regeneración urbana puso en riesgo el tejido social, tal como señala Oriard:

Estas prácticas de conservación enfocadas al aspecto físico del barrio responden a un entendimiento de su valor patrimonial únicamente en relación con el aspecto tangible. La ciudad es un «objeto» complejo, compuesto de estructuras físicas, pero también de dinámicas sociales y económicas que interactúan con el espacio construido. Ignorar esta complejidad no solo puede dar lugar a estrategias de conservación limitadas, sino que incluso estas estrategias de conservación «materialistas» pueden ser el factor de destrucción del barrio. (2011, 288)

La mayoría de museos se edifican y aglutinan en la visión patrimonialista de la que habla Oriard. Este imaginario no solo se mantiene en los museos, sino que genera en sí mismo barreras simbólicas que los actores barriales y comerciantes han ido construyendo frente a estos. El siguiente cuadro evidencia la fecha de creación de los museos cartografiados con relación a hitos propios de la regeneración urbana:

Tabla 1: Hitos relacionados con la patrimonialización del Centro Histórico de Quito y la creación de los museos

1967-1990 <ul style="list-style-type: none"> • 1978: Quito declarado Patrimonio de la Humanidad. • 1987: Se crea el Fondo de Salvamento del Patrimonio Cultural. 	1990-1996 <ul style="list-style-type: none"> • 1994: Creación de la Empresa del Centro Histórico de Quito • 1995: Existencia de, por lo menos, once grandes centros comerciales para reubicar el comercio informal.
1959: Museo Alberto Mena Caamaño	1993: Museo Fray Pedro Gocial
1978: Museo Casa de Sucre	1994: Restauración Museo Fray Pedro Gocial
1980: Museo Camilo Egas	1995: Museo Manuela Sáenz
1980: Museo Fray Pedro Gocial	1995: Museo Miguel de Santiago
1989: Museo de Arquitectura	1996: Museo de la Ciudad
	1998: Museo María Augusta Urrutia

2000-2013	
<ul style="list-style-type: none"> • 2003: Plan Especial del Centro Histórico de Quito. Plan Estratégico Equinoccio 21. Plan Bicentenario. Plan Maestro de Turismo. Plan Q 2012. • 2006: Intervención y reposicionamiento turístico de la calle La Ronda 	
2000: Museo de la Catedral	2006: Adecuación del Museo de la Ciudad
2002: Adecuación de la muestra Museo Alberto Mena Caamaño	2007: Museo Palacio de Gobierno
2001: Museo Numismático	2010: Museo de Arte Colonial
2001: Museo de la Iglesia de la Compañía	2010: Museo Casa del Alabado
2002: Adecuaciones del Museo Fray Pedro Goacial	2010: Museo de Acuarela Oswaldo Muñoz Mariño
2006: Museo Santa Catalina de Siena	2013: Museo del Carmen Alto

Fuente: Mapa «Recorrido del comercio popular e indígena en el Centro Histórico de Quito 1786-2014»

Elaboración: Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad

Como se observa en la tabla, en la década de los 80 había menos museos en el CHQ que a finales de los 90. Es en este período que se da un proceso de rehabilitación de algunos espacios y se anticipa apertura de varios museos para el año 2000. Sin duda, los cambios arquitectónicos dieron paso a modificaciones en el uso del suelo; la plusvalía de las casas habitadas subió y, por ende, los arriendos. En este escenario, el morador o comerciante se movilizaba para subsistir. Y es en estos procesos de gentrificación donde se enmarcaron los museos como lugares que trastocaban los flujos comerciales y sociales de la zona. «De este modo el ordenamiento urbano constituye un “campo de fuerza”, un espacio de poder, un campo de significación, pero en disputa» (Allan 2009, 3). Es así que, en la relación con el territorio, la comunidad se adapta, negocia, resiste o sale, pero quienes se quedan cerca a los museos construyen una barrera simbólica en cuanto a su uso, lo cual da a entender que es un sitio únicamente para turistas. En este sentido, las readecuaciones de los espacios y el cambio estructural generado desde la planificación urbana dieron paso a que los actores barriales dudaran en ingresar al museo, pues lo veían como un lugar ajeno a su cotidianidad.

Desde este contexto, por medio de la cartografía que se presenta a continuación, pretendo analizar las líneas de acción de los museos del CHQ a fin de determinar si se han encontrado en la disyuntiva de responder a una visión cuyo eje es el turismo o, por el contrario, han surgido planes y agendas que articulan a diferentes actores del territorio colindante, incluso si dichos espacios se encuentran atravesados por distintas demandas y disputas.

CARTOGRAFÍA DE LOS MUSEOS DEL CHQ

En este apartado se propone una exploración por medio de entrevistas y aplicación de fichas (ver anexo 1)⁹ realizadas en veinte museos activos del CHQ. La selección de los mismos responde a dos líneas:¹⁰ la georreferencial y la institucional. La primera engloba los museos ubicados dentro del área correspondiente a la parroquia González Suárez-Centro Histórico, que delimita al norte con la calle Manabí; al oeste, con la Imbabura; al sur, con la avenida 24 de Mayo y Morales; y al este, con la Montúfar y la cuchara del barrio San Marcos, de acuerdo con la Secretaría de Territorio, Hábitat y Vivienda del Municipio de Quito. La institucional corresponde al Sistema de Museos de Quito (SMQ),¹¹ el mismo que agrupa los museos en nodos zonales. En el caso del CHQ, los museos identificados forman parte de la Red de Museos del CHQ, creada antes del SMQ. El sondeo alrededor de los museos se dio por medio de visitas a cada espacio y en función de la impronta catastral y el registro oficial antes descrito.

Este mapeo se visualiza como una primera entrada a las diferencias relevantes entre los museos en función de su naturaleza institucional, que puede ser: religiosa, privada, estatal o municipal. A partir de dichas estructuras institucionales se busca distinguir, mediante un análisis

9 Las fichas fueron aplicadas entre septiembre de 2015 y enero de 2016.

10 Se trabaja con estas dos líneas porque, si bien, el Sistema Municipal de Museos arroja un listado completo de distintos tipos de museos correspondientes al eje zonal centro, no todos se ubican territorialmente en el CHQ. Esto se debe a que la Red de Museos del Centro Histórico existió antes del SMQ y agrupó a otros museos que se vincularon en actividades conjuntas.

11 Organización que agrupa a los museos y centros culturales del Distrito Metropolitano de Quito. Sean estatales, públicos, municipales, militares, universitarios o religiosos. Antes era conocida como Symmic.

cualitativo, si sus políticas se encaminan a procesos de mediación comunitaria o no. Para la realización de este mapeo, usé como referencia la tipología de la International Council of Museums (en adelante, ICOM), que divide a los museos según la diversidad de «patrimonios» que exponen en sus respectivas líneas curatoriales. Esta delimitación de los contenidos funcionará como parámetro base para la identidad institucional de los museos en complemento con la dinámica territorial del CHQ.

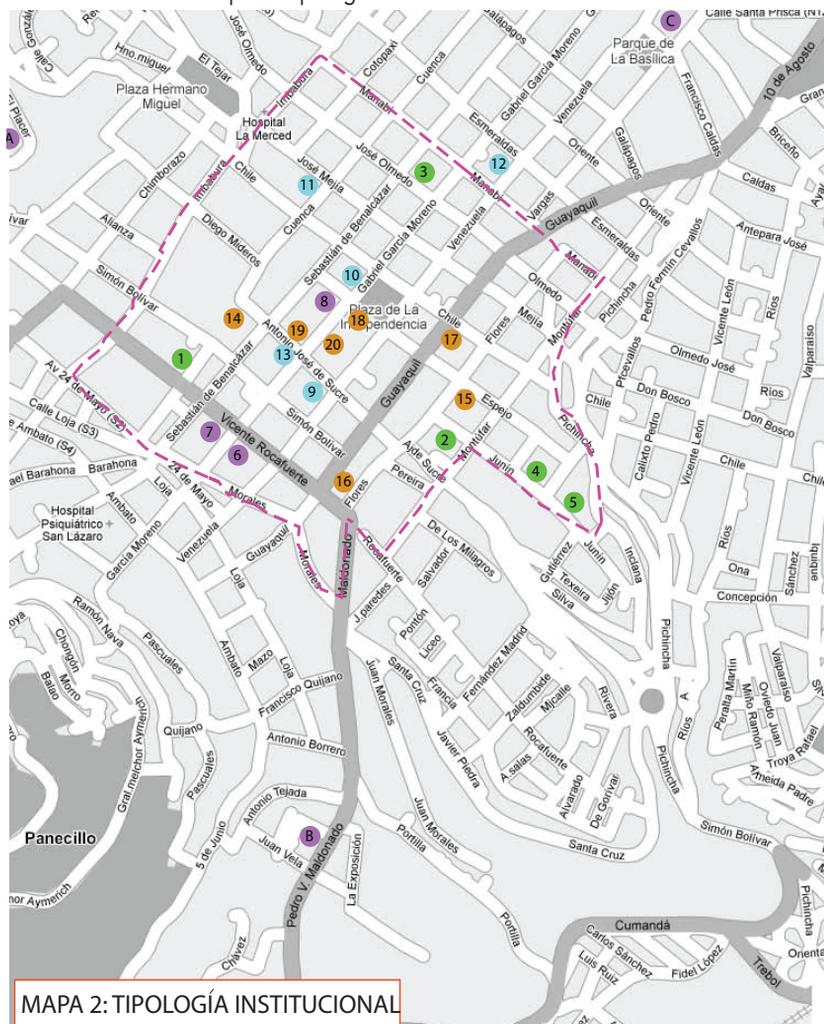
TIPOLOGÍA INSTITUCIONAL

En el ámbito general, los museos religiosos se caracterizan por ser museos de arte. Los museos estatales se muestran como museos históricos que evocan procesos independentistas o símbolos patrios. Por su lado, los museos municipales son más de carácter temático, es decir, relacionan distintos ejes tipológicos mencionados desde la ICOM. Por ejemplo, el Museo de la Ciudad maneja un eje histórico y a la vez se vincula con servicios sociales de carácter pedagógico; mientras que los privados responden a colecciones particulares de arte y arqueología.

Para este estudio la catalogación institucional no arrancará desde los contenidos y tipos de museos, sino que el análisis se enfocará en cómo la «mediación comunitaria» se inserta o no en los modelos de gestión de las identidades institucionales. El siguiente mapa clasifica los museos según su naturaleza institucional:¹²

12 Se identificaron veinte museos, sin embargo dos estuvieron cerrados (Museo de Arquitectura y Museo Conde Urquijo). En el análisis se hará referencia a los dieciocho museos abiertos. Se incluye la Iglesia de la Compañía por ser el espacio más visitado por turistas y porque en la entrevista se resalta que la iglesia en sí es tratada como un museo con una colección a exhibir.

Mapa 2: Tipología institucional de los museos



MAPA 2: TIPOLOGÍA INSTITUCIONAL

PRIVADOS

- 1 Fundación la Tolita - Museo Casa del Alabado
- 2 Colección privada de la familia Álvarez - Museo Manuela Sáenz
- 3 Instituto Ecuatoriano de Cultura Hispánica - Museo Conde Urquijo
- 4 Fundación Oswaldo Muñoz Marín - Museo Acuarela y Dibujo Muñoz Marín
- 5 Museo de Arquitectura - Colegio de Arquitectos del Ecuador (cerrado)

MUNICIPALES

- 6 Fundación Museos de la Ciudad: Museo de la Ciudad
- 7 Fundación Museos de la Ciudad: Museo del Carmen Alto
- 8 Centro Cultural Metropolitano: Museo Alberto Mena Caamaño
- 9 Fundación Museos de la Ciudad: Museo del Agua YAKU
- 10 Fundación Museos de la Ciudad: Museo interactivo de Ciencia
- 11 Fundación Museos de la Ciudad: Centro de Arte Contemporáneo

ESTATALES

- 12 Ministerio de Defensa Nacional: Museo Casa de Sucre
- 13 Ministerio de Defensa Nacional: Museo Palacio de Carondelet
- 14 Casa de la Cultura Ecuatoriana: Museo de Arte Colonial
- 15 Casa de la Cultura Ecuatoriana Museo Camilo Egas
- 16 Banco Central: Museo Numismático

RELIGIOSO

- 17 Comunidad franciscana: Museo Fray Pedro Gocial
- 18 Madres de claustro dominicas: Museo Santa Catalina de Siena
- 19 Comunidad dominicas: Museo Fray Pedro Bedón
- 20 Comunidad agustinos: Museo - San Miguel de Santiago
- 21 Arquidiócesis: Museo de la Catedral
- 22 Comunidad jesuita: Fundación Iglesia de la Compañía
- 23 Comunidad jesuita: Casa Museo María Augusta Urrutia

ESC 1:1000

perímetro del municipio

Fuente: Mapa base del Municipio de Quito
Elaboración propia

El mapa permite evidenciar la ubicación estratégica de los circuitos de carácter turístico que están en el perímetro del núcleo central en torno a los museos. Se cuenta con más museos de carácter religioso (7), le siguen los municipales (6)¹³ y los estatales (5), al igual que los privados (5). A continuación se describe cómo es la identidad institucional de cada espacio y si sus políticas incluyen o no el eje de mediación comunitaria.

MUSEOS GESTIONADOS DESDE LA LÓGICA TURÍSTICA

1. Estructuras organizacionales limitadas:¹⁴ En la mayoría de los casos los guías de planta¹⁵ han sido los generadores de la información primaria, esto hace referencia a cómo funcionan las estructuras administrativas. Entre los museos investigados, uno de los privados (Museo Manuela Sáenz), dos de los estatales (Museo Camilo Egas y Museo de Arte Colonial), y cuatro de los religiosos (Museos Fray Pedro Bedón, San Miguel de Santiago, Santa Catalina de Siena y Casa María Augusta Urrutia) se caracterizan por funcionar bajo organigramas limitados, es decir, el guía de planta cumple varias funciones. Además de organizar recorridos por el espacio, capacita a guías pasantes y, en algunos casos, hasta realiza roles administrativos o parroquiales.

A este modelo de trabajo se suman equipos rotativos conformados por guías pasantes, en su mayoría estudiantes universitarios y de bachillerato. Su rol es atender a los visitantes. Difícilmente se piensa en propuestas que vayan más allá de conocer un guion estándar de la muestra. Esta dinámica explica por qué los museos en cuestión carecen de áreas especializadas para tratar temas educativos, curadurías críticas, investigación, comunicación y, menos aún, relación con actores barriales.

13 Yaku Parque Museo del Agua, Centro de Arte Contemporáneo y Museo Interactivo de Ciencia están marcados con letras en el mapa. Pertenecen a la Fundación Museos de la Ciudad, pero salen del límite georreferencial que propone la presente cartografía. Su ubicación en el mapeo se consideró pertinente porque han trabajado en temas de mediación comunitaria. En este estudio se hace referencia a ejemplos puntuales de estos espacios en relación con el tema de estudio.

14 Los equipos de trabajo de los museos son insuficientes para las líneas de acción que un museo debería fomentar.

15 El concepto de guía se analizará en el capítulo segundo, en tensión con las posturas de «mediador» planteadas desde la pedagogía crítica actual.

El énfasis que estos espacios tienen es conservar la colección y generar sostenibilidad en función de visitas, especialmente de turistas.

2. Estructura organizacional enfocada en el turismo: El Museo Fray Pedro Gocial, el Museo de la Catedral y la Iglesia de la Compañía se caracterizan por ser espacios publicitados en diferentes campañas para vender el CHQ como destino turístico. Este elemento forma parte fundamental de su lógica de gestión ya que su sostenibilidad económica y administrativa depende en gran medida de la cantidad de turistas que los visitan y, por ende, dan prioridad a este público. En los tres casos, la vinculación con la comunidad no es prioritaria, es decir, los vecinos y comerciantes que transitan alrededor de los espacios no tienen la posibilidad de construir agendas conjuntas frente a las colecciones o planes culturales que estos espacios ofertan.

Por el contrario, existe una relación estrecha de la comunidad católica con las iglesias por una devoción y una religiosidad popular edificante; sin embargo, no existe el interés de visitar las colecciones que albergan estos espacios y, en la mayoría de los casos, no se conoce su existencia. Así lo relataba Diego Salazar¹⁶ en la época en que vendía periódicos, hace unos cinco años:

Hablando de los museos, antes no dejaban entrar, eran cobrados... No me llamaba la atención, era solo para la clase media o alta. Eran los lugares ajenos. Ponte, en San Francisco y San Andrés, yo dejaba el periódico, pero nunca entré al museo, ni me invitaron. Solo eran lugares de pasada. (Entrevista a Salazar 2016)

Esta idea coincide con los intereses de estos espacios, en especial el de la Iglesia de la Compañía, donde a diferencia de las otras dos iglesias, el acceso a la misma es de uso exclusivo para turistas extranjeros o nacionales que deben pagar para ingresar. La gratuidad al público en general solo se da los primeros domingos de cada mes.

Finalmente, cuando se preguntó a los encargados de los museos cuál es su relación con actores barriales, tanto el Museo Fray Pedro Gocial como la Iglesia de la Compañía coincidieron en que habían participado únicamente en programas ejecutados desde entidades externas y de

16 Diego Salazar trabaja en el CHQ. Fue vendedor de periódicos en la plaza de San Francisco. Actualmente trabaja para las Madres de San Carlos. Participó en el programa Guardianes del Patrimonio San Roque-Museo Casa del Alabado desde el 2010.

forma esporádica. Esto indica que la vinculación con la comunidad no es parte de sus planes de trabajo anuales.

MODOS DE FINANCIAMIENTO MIXTO

Son los casos del Museo Casa del Alabado y el Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño. El primero tiene fondos privados y recibe pasantes especializados de la Universidad San Francisco de Quito en áreas como educación e investigación. Esta alianza estratégica le permite generar otras propuestas en las líneas mencionadas. El segundo museo ha ejecutado actividades participativas vinculadas con actores del CHQ, pero también recibe fondos municipales y fortalece alianzas con entidades gubernamentales. Ambos espacios mencionan haber trabajado en algún momento con las comunidades circundantes. Sus experiencias y modelos de gestión revelan dos factores que influyen al momento de trabajar con la comunidad.

Por una parte, el Museo del Alabado trabajó con moradores y comerciantes de los alrededores de la Plaza de San Francisco y la calle Rocafuerte mediante el Plan Guardianes del Patrimonio San Roque (2009-2013). El cambio constante de directores no permitió una continuidad de las acciones de vinculación comunitaria que el plan proponía. De ahí que el interés en el trabajo con la comunidad fuera variando y que la relación entre ambas se hiciera cada vez más distante.

En el caso del Museo de Acuarela y Dibujo, se mencionaron el trabajo con los vecinos de San Marcos y las actividades con diferentes actores de todo el CHQ. Estas acciones paralelas se lograron gracias a la partida presupuestaria que el Municipio de Quito les proporcionaba. Este caso permite mirar cómo el modelo económico influye en la gestión y ejecución de las agendas planeadas. Asimismo, limita el trabajo de mediación comunitaria, ya que se cortan las relaciones con los actores sociales con quienes ya se logró cercanía:

Esta circunstancia genera desconexión en tanto las relaciones ya formadas con los actores culturales y barriales, así como también la demanda de las actividades, se diluyen, especialmente, niños del barrio con quienes se generó una fuerte apropiación. (Entrevista a Cárdenas 2015)¹⁷

17 Alexandra Cárdenas fue directora del Museo de Acuarela Oswaldo Muñoz Mariño en 2015.

MODELO DE GESTIÓN EN FUNCIÓN JERÁRQUICA

Se hace referencia a los museos que dependen del gobierno central con partidas presupuestarias específicas. Este es el caso de los museos que responden al Ministerio de Defensa: Templo de la Patria,¹⁸ Museo Casa de Sucre y Palacio de Carondelet.¹⁹ La toma de decisiones en estos espacios está en manos del coordinador general de los mismos y se consolida en el objetivo macro de «fortalecer la identidad nacional y responder a la Red de Museos de Defensa» (entrevista a Rosero 2015).²⁰ De igual manera, el Museo Numismático depende del área de comunicación del Banco Central y su equipo técnico conforma áreas especializadas en investigación y educación. Por su lado, el Museo de Arte Colonial, adjudicado a la Casa de la Cultura Ecuatoriana, enfoca sus acciones en proyectos de restauración de la colección.

Estos museos relacionaron la idea de mediación comunitaria con acceso gratuito a las exposiciones permanentes. El Museo Casa de Sucre enfatizó que invitaba a los vecinos cercanos a las actividades que se ejecutaban cada mes. A pesar de esta apertura, cabe analizar el rol que cumplen los museos en este caso. Sus relatos construyen una idea de nación y, en ese sentido, sus visitantes son encaminados a recibir un único discurso característico de las pretensiones cosmopolitas que se acompañan de un sesgo nacional, como los cataloga Clifford (1999, 155): «1. la “búsqueda del mejor” arte o de las formas culturales más auténticas; 2. el interés en los objetos ejemplares; 3. la impresión de poseer un patrimonio nacional y de la humanidad; 4. la tendencia a separar las bellas artes de la cultura etnográfica». Es así que, a pesar de tener equipos multidisciplinarios, sus enfoques son definidos por objetivos que buscan fortalecer categorías de interés nacional: los símbolos

18 Este museo solo se menciona en este caso por pertenecer a la Red de Museos de Defensa. En el resto de la cartografía no se incluye porque está fuera de la delimitación territorial.

19 Si bien otros museos responden a organigramas jerárquicos, difieren de estos espacios porque tienen la posibilidad de interdependencia entre áreas de trabajo. Algo que no se da en el caso de los museos que forman parte del Ministerio de Defensa.

20 Andrés Rosero era mediador del Museo Casa de Sucre en 2015.

y héroes patrios, la moneda o el arte colonial.²¹ Cabe destacar que el caso de Museo Numismático, si bien se encuentra en esta línea, tiene un reciente interés por vincularse con la comunidad, ya que el público que asiste a sus talleres de fin de semana está compuesto por los hijos de los comerciantes de El Tejar. Este primer acercamiento ha generado interrogantes en el equipo educativo del museo sobre cómo articular procesos con y para la comunidad circundante.

MUSEOS MUNICIPALES

Son los que forman parte de la Fundación Museos de la Ciudad, a los que se suma el Museo Alberto Mena Caamaño, que depende del Centro Cultural Metropolitano. Estos cuentan con estructuras organizativas enmarcadas en el *Plan de Desarrollo 2012-2022* uno de cuyos objetivos es «articular una gestión cultural incluyente, a través del fomento y recuperación de la historia de cada sector y barrio, las leyendas, los saberes, las tradiciones, los juegos, la música, las fiestas religiosas, las fiestas ancestrales, etc.» (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2012a). Esta línea de trabajo permitiría ser el paraguas para gestionar propuestas relacionadas con los barrios que rodean los museos municipales. En este sentido, su modelo de gestión se caracterizó, durante períodos específicos de la administración municipal, por responder a ejes de trabajo articulados con una propuesta pública, lo que daría paso no solo a formar equipos multidisciplinarios, sino a contar con áreas de educación y mediación comunitaria especializadas. Alejandro Cevallos, antiguo coordinador del Área de Mediación Comunitaria de la fundación, comenta desde su perspectiva cómo entendía la mediación comunitaria:

Creo que es un giro muy simple y es que cuando piensas en democratizar la cultura, piensas en la participación con una invitación que haces a unos públicos que no llegan por sí solos; los invitas a participar en base a unas reglas de juego que tú planteas. El giro es que la mediación comunitaria intenta partir del principio de colaboración en donde se pone en juego y

21 En el caso de los museos que responden al Estado compete un análisis profundo que no se abarca en este estudio debido a que no tienen procesos de mediación comunitaria. El concepto de *mediador* se entiende hacia dentro del museo más no desde la relación con los barrios.

en negociación «la agenda como institución cultural», la agenda de investigador o artista y unas agencias que no son nuestras, que son de urgencia territorial y preocupación comunitaria. (Entrevista a Cevallos 2016)

De esta manera, además de expresar un giro en el modelo de gestión, también plantea un cuestionamiento crítico a la institución museo que desde un ejercicio colaborativo pretende increpar y poner en escenario diferentes agencias. Así la idea de democratizar la cultura no se convierte en un acto orientado en función de intereses institucionales, sino que, por el contrario, supone contrastar el territorio con el espacio del museo, dando paso a que los agentes comunitarios tengan un rol activo dentro del proceso.

El caso del Museo Alberto Mena Caamaño, al no pertenecer a la Fundación Museos de la Ciudad, no consolidó un área de mediación comunitaria; sin embargo, desde el área educativa, se intentó establecer relaciones barriales en actividades específicas. El equipo del museo hizo hincapié en que el cambio de la política municipal da pautas para poner o no interés en temas de acción co-participativa con las comunidades. De ahí que solo en el año 2013 se hubieran entablado relaciones con el Mercado Central y el barrio La Tola, pero que no tuvieran continuidad hasta la actualidad.

En el caso específico del Museo del Carmen Alto, que responde a la Fundación Museos de la Ciudad y cuenta con una partida presupuestaria de la Secretaría de Cultura, se hizo hincapié en que además de trabajar con la comunidad colindante, sus agendas se han pensado con la comunidad de las madres de claustro, ya que el espacio se comparte con ellas.²²

SOBRE LAS AUDIENCIAS

La recopilación de los datos para conocer a los visitantes de los museos se enfocó en las fechas de mayor afluencia y en la presencia de los actores barriales, es decir, quienes viven, comercian y transitan cotidianamente cerca de los espacios, en el itinerario de los museos. Un elemento común que se visualizó es que la mayoría de los museos hacen referencia a la Velada Libertaria, ejecutada en el mes de agosto, como el

22 Al ser estos museos los que han trabajado la mediación comunitaria, en el capítulo segundo se ahondará cómo se maneja este concepto dentro de los espacios.

evento con mayor afluencia de visitantes. Los museos que no participan de esta actividad son Santa Catalina de Siena, Manuela Sáenz y Fray Pedro Bedón. En el caso del primero se debe a que el espacio es limitado para receptor grupos masivos, característica propia de las Veladas Libertarias. El Manuela Sáenz, por su parte, solo trabaja en horarios específicos realizando recorridos especializados en alianza con la Fundación Quito Eterno. Al tener solo un guía de planta y por seguridad, no participan por completo de esta actividad. El Fray Pedro Bedón ve como un obstáculo la gratuidad, ya que el museo se mantiene con los ingresos percibidos por el pago que los visitantes realizan. Tener el espacio abierto hasta la noche también les genera un costo que solo en el caso de los museos grandes es manejable, según los encargados que han sido entrevistados.

La Velada Libertaria se institucionalizó en 2008 como parte del programa Cultura y Espacio Público de la Secretaría de Cultura del Municipio de Quito. Articuló las actividades culturales entre los centros culturales y museos del CHQ, en el marco de la fecha cívica del 10 de agosto de 1809, tal como se señaló en el titular del diario *La Hora*: «Una fiesta de civismo y libertad», uno de tantos encabezados que se visualizan en los medios de prensa durante la conmemoración anual de este día cívico. Desde los museos, el foco de la celebración pareciera tener los mismos significados a los que alude Bustos en décadas anteriores: «Los sucesos del 10 de agosto de 1809 y del 2 de agosto de 1810 fueron significados, durante el último cuarto del siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, como el núcleo de un legado que organizaba el campo simbólico de la identidad nacional» (2010, 475).

Este discurso, que ha calado con fuerza en la comunidad en general, se construye desde diferentes frentes, siendo los museos uno de ellos. Si bien la gratuidad es un factor preponderante para que las audiencias sean más altas en comparación con otros meses del año, el discurso que se conmemora se difunde por medio del espectáculo. La mayoría de actividades ofertadas son encuentros mediáticos de entretenimiento que distraen del carácter crítico y reflexivo de la fecha. Un claro ejemplo son las exposiciones de los museos, la alta cantidad de visitantes limita los recorridos en las salas; entablar un diálogo crítico es imposible. Así lo señaló Lucía Chávez, antigua coordinadora del área educativa del Museo Alberto Mena Caamaño:

La gratuidad [la] teníamos en las fechas cívicas: 24 de Mayo, 6 de Diciembre, 10 de Agosto, 18 de Mayo (Día de los Museos). En esas fechas teníamos seis mil personas diarias. [...] La exposición de cera es completamente delicada y el guion es demasiado largo. Tener mediación teatralizada era un desgaste de los actores y un costo súper alto. [...] Eran grupos de treinta personas cada 7-8 minutos. Los actores trabajaban diez horas al día y salían sin voz. [...] Hablar de un componente educativo en esas actividades, no lo creo, pero sí, seguro, de esparcimiento y diversión con los actores y los trajes. Les encantaba ver las personificaciones de las ceras. Prueba de ello es que el recorrido duraba solo 15 minutos y la gente podía esperar cuatro horas en la fila [...] No sé cuántos de ellos se llevaron un proceso más cognitivo. (Entrevista a Chávez 2016)

Justamente, Chávez aclaró su desacuerdo con las actividades de carácter masivo pero, a la vez, enfatizó que, al ser fechas conmemorativas, la comunidad las demandaba cada año como parte del espacio de ocio y entretenimiento. Es en este complejo escenario que el área educativa del museo ha entrado en debate.

Otros meses de mayor afluencia de público son: mayo, noviembre y diciembre. Se relacionan con el calendario de festividades, entre las más destacadas están: Día de los Museos, Día de los Difuntos y Fiestas de Quito (ver anexo 2).²³ A este dato se suma que los meses de junio y agosto son de temporada alta para la mayoría de museos. En lo que difieren es en el tipo de público al que se dirigen: unos hacen referencia a extranjeros y otros, a estudiantes nacionales por la temporada vacacional.

La siguiente tabla ubica los museos según el tipo de público que más receptan:

23 Calendario de fechas en las que existe afluencia masiva de visitantes a los museos.

Tabla 2: Públicos en museos del Centro Histórico de Quito

Turistas extranjeros y nacionales	Estudiantes nacionales
Iglesia de la Compañía	Museo Casa de Sucre
Palacio de Carondelet	Museo de la Ciudad
María Agustina Urrutia	Museo Numismático
Santa Catalina de Siena	Comunidades especializadas, vecinos, asociaciones, grupos juveniles fuera y dentro del barrio
Miguel de Santiago	Museo de Acuarela Muñoz Mariño (grupo de vecinos de distintas edades de todo el Centro Histórico)
Alberto Mena Caamaño	Museo del Carmen Alto (comunidad católica, mercados San Roque y San Francisco, vecinos de la Plaza Santa Clara, La Karakola y otros colectivos)
Camilo Egas	Museo de Arte Colonial (adultos mayores con nietos y vecinos)
Arte Colonial	Museo Alberto Mena Caamaño (niños de vacacionales de barrios aledaños al Centro Histórico, Mercado Central)
Manuela Sáenz	Museo de la Ciudad (adultos mayores del CEAM, grupos juveniles, colectivos fuera y dentro del sector, vecinos de la 24 de Mayo y comunidades especializadas según muestras temporales)
Fray Pedro Gocial	
Fray Pedro Bedón	
Museo de la Ciudad	
Casa del Alabado	
Museo de la Catedral	

Fuente: Entrevistas a directores de museos
Elaboración propia

Catorce museos enfatizaron sus esfuerzos en incrementar el turismo nacional. Casos específicos como los de la Iglesia de la Compañía, Camilo Egas, Manuela Sáenz, Casa del Alabado, Fray Pedro Bedón, Fray Pedro Gocial y la Catedral receptaron un 60 % más de visitantes extranjeros. Los demás espacios describieron un 50 % de turistas nacionales y un 50 % de extranjeros.

También se mencionó la asistencia de estudiantes como público prioritario en museos como el Numismático y el Casa de Sucre; ambos coincidieron en que los estudiantes asistían a los espacios por

obligación. Los dos museos han manejado gratuidad, de ahí que la gran afluencia a estos espacios sea de estudiantes de colegio.

Solo los museos que conforman la Fundación Museos de la Ciudad,²⁴ junto con el Alberto Mena Caamaño y el de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño, mencionaron entre sus públicos a actores barriales, comunidades urbanas, comunas y otros actores distintos a los citados por el resto de museos. Si bien es cierto que, los demás recordaron planes en los que colaboraron y se involucraron con la mediación comunitaria, no consideraban que los vecinos o colectivos urbanos fueran un público prioritario. Por ejemplo, la guía de planta a cargo del Museo Santa Catalina de Siena mencionó (entrevista a Suasnavas 2015) que el proyecto Guardianes del Patrimonio San Roque fue una experiencia que no le convenía al museo porque el ingreso al mismo implicaba dar gratuidad a los vecinos del barrio de San Roque. Adicionalmente, se comentó que estos grupos no respetaban los bienes expuestos.

Los Museos Casa de Sucre, Casa del Alabado y de Arte Colonial asociaron el trabajo con la comunidad con la idea de invitar a los vecinos cercanos a las actividades que el espacio ofrece. Recalaron que era poca la afluencia de los vecinos, quienes no mostraban interés. Sin embargo, el primer museo indicó que los vecinos participan en dos fechas específicas: la misa del Niño, en enero, y la elección de la Quitteña Bonita, en diciembre, por ser Fiestas de Quito. Esta lógica iría a la par de la retórica democrática vinculada con el acceso público que los museos han fomentado (Miller y Yúdice 2004, 202). Desde esta postura estos museos han mirado la «vinculación comunitaria» como una convocatoria a actividades conmemorativas o de entretenimiento en los espacios, pero no como procesos críticos de negociación y articulación.

Los Museos de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño, de la Ciudad y del Carmen Alto fueron los únicos en mencionar que habían estado al tanto de las asambleas comunitarias que sus barrios aledaños realizaban (San Marcos, 24 de Mayo y San Roque). Según Bennett, «la política de un museo debe atender a las contradicciones inscritas en la forma institucional del museo público» (Miller y Yúdice 2004, 204). Este ejercicio del museo hacia afuera, como un actor más del barrio, respondería a las contradicciones de las que habla Bennett, en las que el museo cumple

24 De los cinco museos que conforman la Fundación, en este caso se hace referencia a dos: Museo de la Ciudad y Museo del Carmen Alto.

un rol extramuros. Participar de asambleas barriales compromete al museo no solo a generar un acceso a su espacio, sino que los vecinos cercanos también comienzan a mirarlos como canales para resolver sus demandas barriales. En estas fronteras transitaría la mediación comunitaria, las tensiones y los acuerdos que se evidenciarán detenidamente en el capítulo segundo de este libro.

En el caso del Museo Alberto Mena Caamaño se dio énfasis al trabajo que se realizó desde el área de educación para diseñar y ejecutar los vacacionales de cada año, que consistieron en trabajar distintas prácticas artísticas (artes plásticas, teatro y otros) y concluyeron en una presentación al final el proceso. Varios inscritos fueron niños y niñas de escuelas del CHQ y de los barrios aledaños. Fue tan alta la demanda que, en ciertos casos, los cupos no fueron suficientes. Hasta 2015 se indicó que los vacacionales fueron ejecutados con el apoyo de los Centros de Desarrollo Comunitario²⁵ y el Municipio de Quito.

Es importante destacar que el Museo de la Ciudad se ha presentado como un espacio que aglutina múltiples públicos. Sus líneas programáticas han comprendido una estructura que busca incidir en distintos ámbitos al mismo tiempo: educativo, museográfico, operacional, comunicacional y comunitario. En sí, se vuelve una esfera que entrecruza estas líneas de acción.

El museo es un espacio que puede transformarse continuamente. Es un espacio vivo donde puede haber una serie de cruces, muchas veces con tensiones y conflictos entre distintas comunidades, no solamente el público en general, que por ejemplo, serían estudiantes, familias, turistas, sino finalmente estas comunidades que habitan en el territorio de Quito. Y cómo se ven en el museo, sus inquietudes en torno a la representación también lo vas enlazando con lo comunicacional, por ejemplo: ¿cuántas plataformas o líneas de alcance podemos tener con los distintos públicos? (Entrevista a Moreno 2015)²⁶

Finalmente, se hace hincapié en el trabajo del Museo de la Ciudad, en el marco de la presente cartografía, ya que fue el único museo que desde su plan de trabajo mencionó la vinculación de actores y

25 Espacios de formación, recreación y educación de dependencia municipal contruidos en diferentes barrios de Quito.

26 Andrea Moreno era coordinadora del Museo de la Ciudad. Se involucró directamente en el Programa Guardianes del Patrimonio-Museos de la Ciudad.

asociaciones barriales como público de interés con la misma importancia que el resto de sus visitantes.

MEDIADOR O GUÍA

Cabe iniciar recalcando la diferencia entre la mediación y la guía. La mediación se entiende como el proceso de interacción entre el visitante (niño, joven o adulto que asiste al museo) y el mediador que selecciona, enfoca y retroalimenta las experiencias. El mediador es la persona que genera un estímulo para facilitar la interpretación entre el visitante y la muestra. Es él quien selecciona, organiza, reordena, agrupa y estructura los impulsos que ayudan al sujeto a construir su propio conocimiento de forma crítica.

De forma contraria, el guía reproduce un discurso entre el objeto y una narrativa lineal sin experimentar un nivel cognitivo, emocional, actitudinal, energético ni afectivo. Esta propuesta responde a una corriente en la que se mira el aprendizaje como un fenómeno sistémico que, trasladado a la mediación en sala, refiere únicamente al acopio de información de la muestra, dejando de lado la posibilidad de generar aprendizaje desde la resolución de problemas y en función de lo observado. En este primer caso no hay aprendizaje, mientras que en el último lo hay en un grado superlativo (Bateson 1998).

Por esta razón, hablar de *guianza* respondería a la idea de «complejo de exhibicionario» que propone Bennett; en este, el modelo de guía respondería a la incorporación de los habitantes en procesos civilizatorios que, desde una lectura de Foucault, se encuentran en relaciones de poder y conocimiento (Cartagena y León 2014, 43).

Si bien la presente investigación no trabaja el tema de la mediación en el museo, conviene entrar al campo educativo en los museos por varias razones: la cartografía arrojó que de los veinte museos identificados, solo ocho manejan la línea de mediación en sala; únicamente la Fundación Museos de la Ciudad aplica la mediación en el barrio; los demás museos trabajan con guiones fijos y, en muchos casos, memorizados, que no hacen más que transmitir conocimientos.

La relación entre mediación en sala y en territorio articula y tensiona metodologías de la pedagogía crítica, que funcionan o no en los dos espacios y que se encaminan al eje de la transformación social. Este acercamiento inicial será analizado detenidamente en el capítulo segundo.

La ficha de investigación aplicada enfatizó cómo se manejan los guiones y qué se entiende por mediación. Es reiterativo en los espacios culturales que el uso de un guion base sea revisado, en promedio, después de cada seis años. Este primer dato indica que, en principio, los relatos museográficos no están pensados para la comunidad en territorio, que es la que habita cerca a los museos, sino que están elaborados en función de visitantes de paso que acuden una sola vez al espacio. Al respecto, la siguiente tabla indica los ejes comunes que se han identificado en los museos:

Tabla 3: ¿Cuál es el rol del guía o mediador en los museos del Centro Histórico de Quito?

Museos	Metodologías aplicadas en recorridos	Perfil del guía o mediador	¿Qué se entiende por guía o mediador?
Iglesia de la Compañía de Jesús, Museos María Augusta Urrutia y Fray Pedro Gocial	Guion descriptivo. Preguntas dirigidas. Proceso inductivo en relación con los contenidos de la muestra. Se recalca en que el recorrido depende de los tiempos del visitante.	Pasantes de bachillerato, institutos de turismo o universidades.	Se usa el término <i>guía</i> para el encargado de usar un guion base para transmitir conocimiento.
Museo de la Ciudad, del Carmen Alto y de Acuarela Muñoz Mariño	Discurso dinámico que interpela y tensiona el relato del museo. Constructivismo. Experiencias cognitivas y emocionales. Pedagogía crítica. En ciertos casos las temáticas de discusión desbordan del tema eje del museo.	Mediadores comunitarios (en territorio), en su mayoría son: sociólogos, antropólogos visuales Mediadores en sala: educadores y comunicadores.	Se usa la palabra <i>mediador</i> . En el caso de la Fundación Museos de la Ciudad, en un inicio, el mediador comunitario y el mediador de sala caminaron por separado; sin embargo, con el tiempo, se articularon. En el caso del Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño, no hay dicha diferenciación, el mediador en sala entabla relación con las actividades en barrio. En los dos casos, el mediador cumple un rol activo en los planes educativos de los museos, no solo se le relaciona con la muestra permanente.

Museos	Metodologías aplicadas en recorridos	Perfil del guía o mediador	¿Qué se entiende por guía o mediador?
Museos Casa del Alabado y Fray Pedro Gocial	Audioguías	N/A (No aplica)	Ausencia de guía o mediador, se entrega un dispositivo tecnológico que incluye un relato estándar grabado para hacer el recorrido de forma personalizada por el museo.
Museos Casa del Alabado, Numismático, Camilo Egas y Casa de Sucre	Constructivismo a partir de los temas ejes del museo. Recalcan que el recorrido por los museos depende de los tiempos del visitante.	Museo del Alabado: Los guías son pasantes especializados, universitarios de la Universidad San Francisco de Quito. Museo Camilo Egas: Hay un mediador de planta. Museos Casa de Sucre y Numismático: Se habla de pasantes de institutos de turismo.	En estos museos se usa la palabra <i>guía</i> para identificar a la persona a cargo de mostrar lo expuesto por medio de un diálogo entre los visitantes y los elementos en exhibición.
Museos de la Catedral, del Palacio de Carondelet, Fray Pedro Bedón, de Arte Colonial, Manuela Sáenz, Santa Catalina de Siena y Miguel de Santiago	Relato lineal, guion memorizado y atado a la disposición de los objetos en las salas (cambio de objeto, cambio de guion).	Guías de planta que trabajan en los museos entre seis y quince años. En algunos casos trabajan con pasantes de bachillerato o tecnológicos de turismo de apoyo.	Se usa el término de <i>guía</i> , que es quien parte de un guion base para transmitir conocimiento.

Fuente: Entrevistas a directores de museos
Elaboración propia

De todos los museos a los que se aplicó la ficha, solo la Fundación Museos, el Museo Alberto Mena Caamaño y el Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño entienden al *mediador* como quien fomenta un relato crítico detrás de la muestra y, además, forma parte del proceso curatorial y de los planes propuestos en el museo. El resto de entidades hablan del *guía* como un complemento de la conexión entre el visitante y la muestra.

En este sentido, la ausencia de procesos críticos por parte de los guías en relación con las colecciones expuestas se vuelve un factor que no permite que exista una apropiación de lo expuesto y, en sí, del mismo museo. Un relato estático y memorizado no sería de interés para el visitante en un segundo momento. A esta problemática se suma que el rol de mediación lo cumplen estudiantes de bachillerato o de universidad que están de paso; más allá de hacer recorridos rutinarios por medio de las salas, difícilmente son involucrados en las agendas de los museos. Asimismo, los procesos de inducción son pensados para que los pasantes reconozcan guiones estándar y los repliquen a visitantes extranjeros y nacionales. Por el contrario, los museos que manejan el concepto de *mediación*, logran fortalecer este campo porque existen mediadores fijos que trabajan a la par con el área de educación.

La rotación de pasantes es otro factor que no permite consolidar procesos de mediación comunitaria, menos aún si los museos no construyen proyectos conjuntos con los estudiantes ni permiten que contribuyan con propuestas sostenidas en relación no solo a la mediación comunitaria, sino también a las demandas de investigación y educación en salas. En el caso de estos museos, durante las visitas, se pudo observar que los pasantes permanecían en la recepción, sin hacer nada; no se pensaba en ocupar su tiempo con las perspectivas antes mencionados.

Esta información no se presenta cerrada ya que es un acercamiento al manejo de los guiones en los museos del CHQ. Este no es el eje de la presente investigación, sin embargo, da pautas para identificar cómo se configura la mediación comunitaria en los espacios en los que se considera prioritaria.

AGENDAS COMPLEMENTARIAS EN MUSEOS

En este apartado se pretende visualizar las líneas de trabajo en las que se enfoca la mediación comunitaria. Con este fin, se usará la definición de Waisbord sobre *participación cultural* para clasificar las agendas que, por un lado, responden a la tendencia basada en la industria que enfoca la experiencia cultural desde un proceso de consumo y espectáculo, que Waisbord denomina *participación cultural como consumo de bienes*. Por otro lado, se agrupan las agendas que piensan en procesos participativos y que generan redes de significado, este eje se identifica como *participación cultural como producción de sentidos*. Finalmente, la relación que el

autor hace sobre *participación y ciudadanía cultural* será el tercer apartado que no solo mira la participación como el involucramiento en procesos culturales, sino que también plantea crear distintos recursos para negociar y construir nuevos significados (Szurmuk y McKee 2009, 204). De ahí que la idea de pertenencia implique una dimensión política y crítica de la comunidad sobre las agendas de los museos. Es en este eje que se propone insertar la mediación comunitaria.

Desde esta lógica, se obtuvo un cuadro que contiene las agendas complementarias; algunas fueron pensadas desde las muestras permanentes y otras no; permiten mirar el tipo de participación que buscan, desde la mirada de los guías o de los directores entrevistados:

Tabla 4: Agendas complementarias en los museos del Centro Histórico de Quito

Noción de participación cultural (Waisbord)	Agendas	Museos
<i>Participación cultural como consumo de bienes</i>	Circuitos en el marco de la Velada Libertaria, Día de los Difuntos y Día de los Museos	Iglesia de la Compañía, Casa del Alabado, Museo de la Ciudad, Fray Pedro Gocial, Arte Colonial, Alberto Mena Caamaño, María Augusta Urrutia
	Tienda-venta de suvenires	Museo de la Ciudad, Casa del Alabado, Carmen Alto, Fray Pedro Gocial, Alberto Mena Caamaño
	Alquiler del espacio para encuentros sociales: bodas, reuniones corporativas	Iglesia de la Compañía, Casa del Alabado, Fray Pedro Bedón, Fray Pedro Gocial, de la Catedral, María Augusta Urrutia
	Alquiler para sesiones fotográficas	Iglesia de la Compañía, Casa del Alabado, Fray Pedro Bedón, Manuela Sáenz, María Augusta Urrutia
	Visitas nocturnas para turistas	Iglesia de la Compañía, Casa del Alabado, Fray Pedro Bedón, Fray Pedro Gocial
	Encuentros culturales: presentación de libros, ferias y otros; convocatoria a vecinos para actividades organizadas desde el Museo	Museo de Acuarela y Dibujo Oswaldo Muñoz Mariño, Museo de Arte Colonial, Camilo Egas, Casa de Sucre, María Augusta Urrutia
	Acuerdos con Fundación Quito Eterno para recorridos teatralizados	Iglesia de la Compañía, Casa del Alabado, Fray Pedro Bedón, Fray Pedro Gocial, Camilo Egas, Manuela Sáenz, María Augusta Urrutia, Miguel de Santiago, Santa Catalina de Siena

Noción de participación cultural (Waisbord)	Agendas	Museos
<i>Participación cultural como producción de sentidos</i>	Charlas temáticas relacionadas con la muestra permanente para grupos especializados	Iglesia de la Compañía, Casa del Alabado, Museo de la Ciudad, Carmen Alto
	Visitas a la muestra por parte de grupos especializados	Numismático, Casa del Alabado, Carmen Alto
	Talleres educativos una vez al mes en torno a la muestra	Numismático, Museo de la Ciudad, Carmen Alto, Fray Pedro Gocial
	Actividades de carácter religioso o social con barrios aledaños (Pase del Niño, Novena de la Dolorosa, Semana Santa, Quiteña Bonita, Arrastre de Caudas, Misas solemnes, fechas cívicas, tienda de artículos religiosos)	Iglesia de la Compañía, Carmen Alto, Fray Pedro Bedón, Fray Pedro Gocial, Casa de Sucre, Museo de la Catedral, Santa Catalina de Siena
	Talleres para personas con capacidades especiales	Acuarela y Dibujo Oswaldo Muñoz Mariño y Casa del Alabado
	Cursos vacacionales organizados con el Municipio o de forma independiente	Acuarela y Dibujo Oswaldo Muñoz Mariño, Casa del Alabado, Museo de la Ciudad, Carmen Alto, Alberto Mena Caamaño y Casa de Sucre
	<i>Participación y ciudadanía cultural</i>	Actividades lúdicas en escuelas-extramuros del museo
Participación en asambleas barriales		Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño y Museo de la Ciudad
Generación de redes de trabajo con colectivos y asociaciones. Procesos autoorganizativos con apoyo institucional.		Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño, Museo de la Ciudad, Carmen Alto
Mediación en función de las necesidades de los actores barriales en períodos específicos		Alberto Mena Caamaño, Camilo Egas
Patrimonio como pretexto de vinculación con la comunidad. Plan Guardianes del Patrimonio San Roque		Casa del Alabado, Iglesia de la Compañía, Museo de la Ciudad, Fray Pedro Gocial, María Augusta Urrutia, Santa Catalina de Siena
Agendas colaborativas y cuestionamiento frente al territorio-espacio y a la ciudadanía. Plan Guardianes del Patrimonio MDC.	Museo de la Ciudad	

Fuente: Entrevistas a directores de museos

Elaboración propia

El primer conjunto de actividades funciona como estrategia de sostenibilidad económica para los museos y está enfocado a dar al público lo que espera en función del consumo. Son propuestas basadas en el espectáculo. Su lógica busca producir potenciales públicos que sean medibles y controlables. A esta línea se suma la propuesta de acceso y democratización de otros asistentes antes no incorporados. En contraposición con esta línea se refuerza la idea de tratarlos de forma dinámica: «[...] el público no existe como una entidad predefinida a la cual hay que atraer y manipular sino que el público se constituye de formas abiertas e imprevisibles en el propio proceso de la construcción de los discursos, a través de sus diversos modos de circulación» (Ribalta 2004, párr. 7).

Desde dicha postura se da el segundo eje: *participación cultural como producción de sentidos*. Por un lado, se refiere a las prácticas de carácter religioso y social que han hecho parte del interés de los actores barriales y a la vez responden a prácticas cotidianas relacionadas con los calendarios litúrgicos o festivos. Este ha sido el caso de la mayoría de los museos religiosos y conventos de claustro que, desde los servicios parroquiales, han ejecutado actividades con la comunidad colindante, pero no han ido a la par de la agenda de los museos. En esta misma línea de trabajo, el Museo Casa de Sucre ha apoyado a los vecinos en las Fiestas de Quito. Estos ejemplos se refieren a prácticas de interés cotidiano inmersas en programaciones rutinarias que se han cumplido cada año y, por ende, implican un interés y una participación; pero no han correspondido a las agendas pensadas desde los museos.

Por otro lado, se habla de las actividades relacionadas con las muestras permanentes que van encaminadas a metodologías educativas; en especial, se hace hincapié en los talleres vacacionales que se han ejecutado en la mayoría de los espacios. En este caso, la construcción de sentidos estaría en función de las experiencias significativas que los involucrados tuvieron al visitar las muestras y participar de talleres complementarios.

Finalmente, el eje que compete a esta investigación, habla de un ejercicio político de los ciudadanos en torno a lo que el museo les ha ofrecido. Ha sido común observar actividades que traducen sus muestras museográficas desde el territorio y no necesariamente se atan al espacio físico. Tal como se señala desde la pedagogía crítica: «Se busca

conectar el universo del arte —y del museo— con diversos públicos a partir de experiencias propias de cada cultura, con medios o recursos propios que ayuden a investigar las temáticas que el arte trabaja, y no solo a base de materiales o recursos técnicos» (Rodrigo 2007, 6).

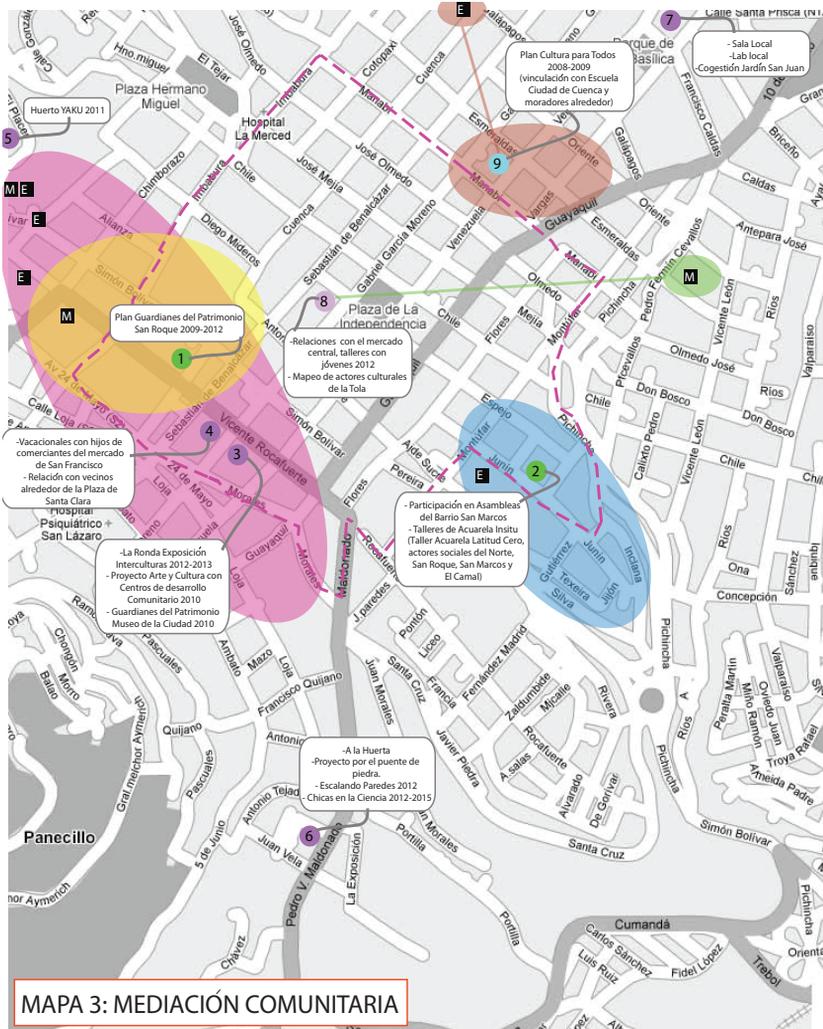
En el ámbito general, los ejes dos y tres se centran en el debate sobre la función social del museo, es decir, aquella participación e integración de la comunidad en los contenidos y el funcionamiento del museo. A partir de las actividades identificadas, adicionalmente compete mencionar el trabajo del resto de museos que conforman la Fundación Museos de la Ciudad (Yaku Parque Museo del Agua, Museo Interactivo de Ciencia y Centro de Arte Contemporáneo), que tiene un amplio mapeo de campo con varios colectivos extramuros. No se incluyen en esta cartografía porque su ubicación está fuera de la delimitación georreferencial establecida en el presente estudio; sin embargo, testimonios de directores y mediadores de estos espacios se tomaron en cuenta para el segundo capítulo.

EL PORQUÉ DE LA MEDIACIÓN COMUNITARIA EN MUSEOS

En términos generales, las iniciativas que apelan a la integración de la comunidad en las agendas de los museos son escasas. En sí, se identifican experiencias puntuales que han respondido a acciones esporádicas, pero no han sido procesos sostenidos en el tiempo.

El presente mapa explica cartográficamente las acciones, planes y programas que han implicado vinculación con la comunidad circundante a los espacios y, en casos más específicos, se llega a hablar de mediación comunitaria con injerencia territorial, temporal y co-participativa en los museos del CHQ. Es importante anotar que estos datos no son en ningún caso concluyentes, pero sí permiten describir los escenarios en los que actúan los museos en cuestión.

Mapa 3: Zonas de trabajo desde la mediación comunitaria



MAPA 3: MEDIACIÓN COMUNITARIA

- | | | | |
|---|--|---|---|
| <p>PRIVADOS</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Museo Casa del Alabado ● Museo Acuarela y Dibujo Muñoz Marín <p>MUNICIPALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Museo de la Ciudad ● Museo del Carmen Alto ● Museo del Agua YAKU ● Museo Interactivo de Ciencia ● Centro de Arte Contemporáneo ● Museo Alberto Mena Caamaño | <p>} Fundación Museos de la Ciudad</p> | <p>ESTATALES</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Museo Camilo Egas | <p>ES C 1: 1000</p> <p>perímetro del núcleo</p> |
|---|--|---|---|

Fuente: Mapa base del Municipio de Quito
 Elaboración propia

De los diecisiete museos registrados en la guía impresa del SMQ²⁷ más tres adicionales inventariados en campo, se encuentran en total veinte museos en el CHQ. De ellos, únicamente los que son parte de la Fundación Museos han trabajado en procesos continuos y han desarrollado una vinculación crítica y reflexiva con los actores barriales cercanos a sus espacios culturales; los demás museos plantearon otras líneas de acción que dieron como resultado propuestas implementadas por un lapso específico.²⁸

Así también, el mapa permite observar que la mediación comunitaria se ha dirigido a zonas que han pasado por procesos de aislamiento y nula participación en el proceso de regeneración urbana, tales como: San Roque, San Juan, 24 de Mayo, Chimbacalle, El Placer y San Marcos. En este sentido, cabe notar un elemento común en torno a la mediación comunitaria: el trabajo con actores sociales geográficamente distantes del núcleo del centro de la ciudad. En referencia a los museos, por ende, se habla de comunidades que transitaron por procesos de segregación cultural y que, en cierta medida, retomaron el uso de los museos a partir de los procesos en cuestión.

Si bien la vinculación comunitaria se ha planteado desde diferentes enfoques, es pertinente pensar que el trabajo desde los museos debería poner en evidencia los conflictos y contradicciones a fin de volverse espacios críticos y generadores de conocimiento. Este acercamiento parecería mostrarnos un primer elemento de debate para los museos del CHQ: generar mediación crítica o conseguir la demanda necesaria para atraer públicos y llenar los espacios. De ahí que, con vistas a una lectura analítica sobre cómo la institucionalidad cuestiona o entiende a su comunidad circundante, con la que trabajó, canalizó o tensionó acciones, sea pertinente explorar la funcionalidad y el carácter crítico o no de la mediación comunitaria.

27 Se refiere a los museos identificados en la *II Guía de museos y centros culturales*, publicada en la Alcaldía Augusto Barrera.

28 La Fundación Museos de la Ciudad es de carácter municipal y fue creada en 2006 para gestionar los museos municipales del CHQ. Incluye: Museo de la Ciudad (1998), Museo del Carmen Alto (2014), Museo Interactivo de Ciencia (2008), Centro de Arte Contemporáneo (2008) y Yaku Parque Museo del Agua (2005). En esta cartografía preliminar se incluyen únicamente los dos primeros porque se encuentran en el núcleo central de la zona de estudio.

CAPÍTULO SEGUNDO

DISCURSOS Y CONTRADISCURSOS DE LA MEDIACIÓN COMUNITARIA: UNA MIRADA DESDE LA INSTITUCIONALIDAD

Hay una gota de sangre en cada museo [...]. Admitir la presencia de la sangre en el museo significa aceptarlo como arena, como espacio de conflicto, como campo de tradición y contradicción.

—Mario Chagas

Este capítulo propone un recorrido por los conceptos que se aproximan a la *mediación comunitaria* desde espacios de debate que han enfocado su análisis en torno a la función social de los museos. En este escenario, se propone considerarla como un ejercicio cargado de tensiones y relaciones de poder intersectadas entre sí, y entenderla desde la contradicción y el conflicto de los que habla Chagas sobre los museos. El análisis va acompañado de tres documentos base que trabajan el tema: *Propuesta de políticas distritales para museos y centros culturales del Distrito Metropolitano de Quito* (DMQ) (2011), *Políticas y sistema de museos del Ecuador: Memorias del primer encuentro nacional de políticas de museos* (2012), y *Comunidades / Museos: colaboraciones posibles* (2013–2014).

De manera complementaria, este capítulo busca contrastar las estrategias y metodologías identificadas en la cartografía que estructuraron actividades o planes en relación con la comunidad que rodea sus espacios, a fin de observar cómo se ha configurado y qué transformaciones tuvo el discurso de la *mediación comunitaria* entre el año 2009 y el 2014. En este período surgen, en gran medida, actividades de vinculación comunitaria en los Museos Camilo Egas (2009), Alberto Mena Caamaño (2013) y de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño (2012); también procesos como: Guardianes del Patrimonio San Roque-Casa del Alabado (2010-2012), Guardianes del Patrimonio Museo de la Ciudad (2011-2012), y la creación del Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad (2013).

Sesgar la mirada a un solo plan no permitiría detectar un contraste entre las diferentes perspectivas institucionales. Por este motivo, el presente capítulo se propone transitar sobre estos documentos, para reflexionar sobre cómo la institucionalidad, sea municipal, privada o estatal, entiende y aplica la mediación comunitaria.

De forma transversal, se analizarán dichas propuestas con testimonios de actuales y antiguos directores de museos (ver anexo 3),²⁹ a fin de observar las transformaciones que ha tenido la mirada institucional alrededor de los usos políticos, sociales o económicos que se han atribuido, a lo largo del tiempo, a la relación entre el museo y la comunidad circundante.

UNA LECTURA LOCALIZADA: ¿QUÉ SE ENTIENDE POR MEDIACIÓN COMUNITARIA?

Dos corrientes, por las que podría transitar la mediación comunitaria, abren el debate sobre la función social del museo. Por un lado, se habla de *la nueva museología*, que se enfocó en dinamizar las estructuras de los museos, haciéndolos más abiertos a la educación y a la participación social frente a sus funciones básicas que hasta ese momento solo incluían: conservación, estudio y educación. Esta noción se planteó en la declaración de Quebec y profundiza en la necesidad de que el museo se abriera a «iniciativas que incidieran de manera especial en

29 Modelo de entrevista a directores y mediadores comunitarios.

conceptos como participación, interdisciplinariedad, acción y desarrollo de la población» (Consejo Internacional de Museos [ICOM] 1985, 148: 200-1).

En este marco, el museo deja de ser una instancia física anclada a la colección y empieza a ser visto como un territorio, situación que da paso al concepto de *ecomuseos* y *gestión participativa*, en la que el visitante deja de entenderse como público y se mira como comunidad (Alderoghi y Pedersoli 2011, 50). Si bien esta corriente supera la mirada tradicional enfocada únicamente en la colección y en el objeto, con la comunidad en general sigue en cuestionamiento el cómo eliminar las barreras frente a grupos excluidos del escenario museístico. En esta lógica, surge una primera contradicción en torno a los museos; esta alude a lo que Yúdice identifica como las «dos racionalidades políticas que configuran a estos espacios. Por un lado, las formas legislativas y de retórica democrática de acceso y por otro, la de sitio pedagógico que opera de forma disciplinaria» (Miller y Yúdice 2004, 202). Es decir, se fomenta el acceso y la participación, pero las estrategias pedagógicas se enfocan en un discurso estático en el que se da por sentado que los grupos excluidos tendrán interés en las agendas y exposiciones de los espacios culturales.

Por lo tanto, la *nueva museología* no es suficiente para trabajar las tensiones y conflictos existentes entre las políticas institucionales y el contexto territorial, tampoco las negociaciones en torno a las agendas del museo en las que el barrio puede ejercer su voz. Por el contrario, esto sí se abarca en el marco de la *museología crítica*, la cual aglutina otras disciplinas como la sociología, la antropología, la historia, la pedagogía crítica, y «concebe a los museos como espacios de diálogo, conflicto, tradición, contradicción, resistencia, colisiones, fusiones y transformación social [...]» (Alderoghi y Pedersoli 2011, 50). Estas disciplinas permiten problematizar la relación que se da entre la institución y el entorno social, estrategia característica de la *mediación comunitaria*, que irrumpe en el discurso del museo y, desde la diferencia, con múltiples intereses lo intercepta e intenta habitarlo.

Es así que la mediación comunitaria en el CHQ se presentó como una propuesta que rompió con las políticas asistencialistas que los museos proponían a mediados de 2000 y que estaban dirigidas a fortalecer el posicionamiento turístico de la ciudad y la producción de actividades

de impacto masivo. En este sentido, la mediación comunitaria cuestionó estas políticas de inclusión ya que se confundían con el asistencialismo. En el contexto del CHQ, se definió en función de quienes quedaron fuera de estas políticas patrimonialistas de segregación, propias de la planificación urbana. Sin embargo, en un inicio no fue la comunidad la que demandó los cambios de usos de los museos, ese *agenciamiento* se construyó con el tiempo y ha variado según los casos que se han trabajado bajo la línea de la mediación comunitaria; se revisarán más adelante.

En este entramado, la comunidad ha dado cuerpo a esta concepción, que entendida más allá de su rol de espectador y de receptor, está pensada en función de su accionar. Esto se debe a que ella es la que activa el museo desde su cotidianidad y entiende dicho espacio desde el aprendizaje y la noción de *colaboración* que plantea Nora Landkamer:

Ejercicio de definir los propósitos y condiciones de estar implicados en un proyecto conjunto, entendiendo los distintos intereses y relaciones de poder que se ponen en juego y mostrando la educación en museos, las exposiciones y el trabajo con comunidades como dimensiones políticamente relacionadas al momento de imaginar el rol social de las instituciones culturales. (En Cevallos y Macaroff 2015, 5)

De esta forma, la *mediación comunitaria* permite evidenciar el ejercicio crítico que surge de la colaboración activa de los ciudadanos en las decisiones del quehacer museístico y que va de la mano con el *museo participativo* del que habla Nina Simone y que indica cómo el museo debe facilitar a las audiencias herramientas para la creación y el intercambio de conocimientos, objetos e ideas; por un lado, siendo colaboradores activos en la creación de proyectos, por ejemplo, en el contenido de una exposición; y por otro, incentivándolos a ser creadores. De esta forma los miembros de las comunidades y los especialistas trabajan juntos sobre la base de los intereses de la colectividad (Simone 2010).

En esta medida, la imagen de cocreadores planteada por Simone corresponde a los museos del CHQ que han trabajado la vinculación comunitaria como un campo de fuerza en el que se produce y construye pensamiento colaborativo desde ejercicios de negociación en los que confluyen los intereses de la comunidad, de los mediadores comunitarios y de las instituciones.

En el caso de Ecuador, en 2012, la Subsecretaría de Patrimonio Cultural del Ministerio de Cultura publicó formalmente los insumos del Primer Encuentro Nacional de Políticas de Museos para la construcción del Sistema Ecuatoriano de Museos (SIEM). Este espacio de debate identificó dos elementos que atraviesan el análisis en torno a la relación entre comunidad y museo. Por un lado, evidenció que los museos en la sociedad ecuatoriana se han enfocado en la conservación y exhibición de bienes, lo que muestra una escasa vinculación con la comunidad en general (EC Ministerio de Cultura 2012, 30). Por otro lado, se discutió sobre las políticas de democratización, acceso y participación de las comunidades:

Las propuestas desarrolladas en el Encuentro enfatizaron en la necesidad de un análisis de públicos y de los consumos culturales que permitan plantear estrategias para acercar el museo a la cotidianidad. En la sociedad ecuatoriana, la existencia de públicos caracterizados por su diversidad propone retos para el acceso democrático a los bienes y servicios culturales (37).

A pesar de que se habla de la inserción de la comunidad en los procesos museísticos, el rol de la misma sigue enfocándose desde un punto de vista pasivo. Estudios de públicos y consumos sugieren una relación entre el museo y la comunidad en la que el primero satisfaga las necesidades del segundo. Si bien los debates del encuentro resaltan que existen relaciones de poder en las que las colecciones no han vinculado a la comunidad, se obvia la tensión entre *participación* y *colaboración*: la primera se centra en ofrecer agendas y la segunda, por el contrario, propone la construcción de agendas conjuntas.

En el eje *museos y participación comunitaria* de este mismo documento, se habla en especial del caso de los museos comunitarios, de las experiencias en zonas rurales y de cómo en estos casos se ha generado aprendizaje desde la misma comunidad. Traduciendo este análisis a la realidad de los museos del CHQ que han trabajado con propuestas de mediación comunitaria, es pertinente mirar cuál es el rol de la *comunidad*, que va de la mano con la cita de Buntinx (2006): «en estos casos se aprovecha el capital simbólico asociado a la idea de museo de una manera táctica, presentando alternativas a las demandas por la ciudadanía y gestando movilización social» (EC Ministerio de Cultura 2012, 44).

El material del Ministerio abre el debate en torno al concepto de *comunidad*. Si bien se relaciona con casos a escala rural, en los que la dinámica territorial es diferente, la importancia de que las comunidades se apropien de los espacios culturales, desde la posibilidad de la autorrepresentación, colaboración y negociación colectiva, se aplica a los museos del CHQ como estrategia para concebir el museo como espacio social.

En esta línea, un año más tarde, la Fundación Museos de la Ciudad presentó una propuesta de política para la gestión de museos y centros culturales de la ciudad de Quito. Esta muestra las perspectivas de los actores del sector a partir de diferentes espacios de investigación ejecutados durante los años 2010 y 2011, en el marco de la conformación del Sistema Integrado de Museos Metropolitanos y Centros Culturales (Simmycc).

La pertinencia del documento radica en la importancia que se da a generar espacios de vinculación con los entornos próximos a los museos. La idea de *lo comunitario* toma fuerza como aquellos procesos sociales que se deben trabajar en colaboración con los museos. «Al mismo tiempo deben darse a conocer y legitimar su rol frente a sus entornos cercanos, a grupos y a comunidades que, por diversas barreras, han permanecido alejadas de su oferta cultural» (Fundación Museos de la Ciudad 2011, 10).³⁰

La propuesta abarca cinco ámbitos de acción: territorio, comunidad, educación, gestión y comunicación. Desde ellos, se propone mirar los museos como espacios abiertos para la construcción de ciudadanía en pos de la transformación social, entendida desde el desarrollo local. Es así que se habla de una apertura de los servicios culturales hacia zonas rurales y urbanas que han estado excluidas de estos procesos. En este marco de acción, se entiende *comunidad* como: «personas y grupos heterogéneos que desde sus propios sentires, creencias, memorias, identidades, confluyen como protagonistas de los museos y centros culturales

30 Esta propuesta de política pública de la Fundación Museos de la Ciudad (2011) surgió para el fortalecimiento del sector cultural del Distrito Metropolitano de Quito, con énfasis en la gestión de centros culturales y museos. Sin embargo, en el ámbito de la política distrital, no fue aplicada. Las líneas de acción del documento funcionaron como eje de trabajo para la Fundación Museos de la Ciudad.

del distrito y participan así en el ejercicio de sus derechos culturales y la construcción del buen vivir» (19).

De esta forma, los museos se conciben como espacios de convivencia para distintos actores sociales. Sin embargo, surge un discurso paralelo que implica mirar la cultura como un recurso económico y un medio para generar cohesión social hacia el desarrollo socioeconómico del entorno. Este interés institucional responde al discurso macro sobre las políticas de patrimonialización que se fomentan en el CHQ y que, dentro de las comunidades, se traducen en un foco de inversión frente al turismo. En este escenario, parecería que el museo se vuelve un mediador para encaminar a la comunidad hacia esa línea; sin embargo, esta propuesta política denota un uso estratégico de dicho discurso, dirigido a trabajar con la comunidad en procesos articulados en los que antes no se la tomaba en cuenta.

Es así que la idea de acceso e inclusión supone algunas contradicciones: ¿El museo se debe mostrar como enclave económico para generar expectativas en la comunidad sobre la potencialidad turística de la zona cuando, a la par, su ubicación estratégica rompe con tejidos sociales? ¿Cómo hablar de disminuir barreras discursivas y de acceso con «lenguajes excluyentes» cuando los discursos y agendas se piensan solo desde dentro? Frente a estas preguntas, cabe pensar que la autonomía de gestión por parte de la comunidad, en relación con los museos, también se vuelve un reto si las dinámicas cotidianas de la comunidad difieren de las que proyecta el museo.

La propuesta política analizada no fue aplicada por el Municipio de Quito; sin embargo, años después funcionó como marco para el trabajo desarrollado dentro de la Fundación Museos de la Ciudad. También se puede observar que los encuentros organizados por el Ministerio de Cultura del Ecuador y el entonces Symmycc no incluyeron la participación de la comunidad en el debate, algo que, por el contrario, sí se dio en el encuentro «Comunidades / Museos: colaboraciones posibles» (2013-2014), con el fin de aportar en la construcción de políticas y metodologías de trabajo con comunidades del Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad. Este encuentro supuso un primer ejercicio en el que protagonizaron el debate cuarenta y cinco personas, entre ellas, representantes de veintiocho colectivos culturales y asociaciones ciudadanas.

Este material se circunscribió en la propuesta de mirar al museo como espacio de debate para las comunidades locales, con relación a cómo sus preocupaciones de carácter barrial o cultural pueden incidir en los programas de los museos. Este planteamiento surgió por las demandas de los actores y se ha visibilizado desde cinco espacios: Museo de la Ciudad, Yaku Parque Museo del Agua, Museo Interactivo de Ciencias, Museo del Carmen Alto y Centro de Arte Contemporáneo. Asimismo, detonó un ejercicio de colaboración con el contexto próximo a los museos, lo cual permitió constatar tres tipos de relaciones: museo-comunidad, mediador-comunidad y comunidad-museo. Evidenció problemáticas comunes, no solo desde dentro de los museos, que se debatieron en busca de puntos de enlace.

El debate que surgió en cada una de las mesas, en primera instancia, mostró la complejidad detrás de la mediación comunitaria y desveló las tensiones que existen en la comunidad, así como también las que se dan en los museos, incluso cuando sus respectivas agendas se juntan. Se lo señala al final del documento:

Las problemáticas planteadas en este encuentro abren varias líneas de trabajo [...] es necesario involucrar a todos los equipos de la Fundación Museos, ya que hemos hablado de comunicación sin los comunicadores, de gestión sin las coordinaciones y administradores financieros, en los encuentros futuros será vital contar con su participación para entender sus roles y seguir tejiendo propuestas informadas, consensuadas y viables. (Fundación Museos de la Ciudad 2013-2014, 15)³¹

En este sentido, estos tres documentos permiten mirar cómo se ha ido configurando la *mediación comunitaria* como un proceso que busca visibilizar las voces excluidas de las agendas de los museos, no solo desde su participación en los procesos, sino también en el ejercicio de negociación y cuestionamiento para la construcción de otras posibles agendas. Este ha sido un proceso cargado de contradicciones en cada institución.

31 *Comunidades / Museos: colaboraciones posibles* fue el resultado del primer taller del Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad, para aportar a la construcción de políticas y metodologías de trabajo con comunidades.

MUSEOS PRIVADOS Y MUNICIPALES: ¿MARCOS INSTITUCIONALES DISTINTOS A LA MEDIACIÓN COMUNITARIA?

Antes de revisar los casos identificados es importante destacar un hito de carácter político que influyó transversalmente en las políticas museísticas que trabajaron el eje de relación con la comunidad. Coincidió que planes como los de Guardianes del Patrimonio San Roque-Museo Casa del Alabado, el Museo de Acuarela y Dibujo Oswaldo Muñoz Mariño y, especialmente, los museos municipales recibieron fondos públicos y privados que permitieron fortalecer sus líneas de trabajo en ese campo. El primero obtuvo un aporte de recursos públicos en 2012, para fortalecer el trabajo que la Asociación de Vecinos Guardianes del Patrimonio San Roque desarrollaba desde el año 2010 con aportes privados. El segundo recibió fondos municipales desde su creación, y en cuanto a los museos municipales, el enfoque de trabajo en territorio fue todavía mayor. De la cartografía realizada únicamente en este período, se habla de vinculación con territorio y, por ende, se visualizan proyectos y apuestas presupuestarias en esa línea.

Uno de los ejes programáticos de la Alcaldía de Barrera, denominada *Quito Milenario Histórico Cultural y Diverso*, promovía:

La gestión cultural en Quito tiene el reto de potenciar a todas las culturas al tiempo que promueve e incentiva el fortalecimiento de la identidad Quiteña como plural y diversa. En este contexto, es importante reflexionar sobre los recursos materiales y simbólicos que posibilitan la producción cultural e intercultural de las identidades, como es el estado de los equipamientos culturales, y cuánto estos están o no al servicio de ese fin. La primera evidencia es que estos se distribuyen de manera desigual en el territorio. (Municipio del Distrito Metropolitano de Quito 2012a, 140)

Este plan cuestionaba la concepción de la cultura desde perspectivas ligadas a la promoción de las artes y los espectáculos, frente a procesos culturales que potenciaban la memoria social y descentralizaban las actividades culturales hacia otros procesos comunitarios en territorio, fuera del CHQ. Es así que se hacía hincapié en la distribución desigual de los espacios culturales en el territorio, pero, también, en la apropiación y el uso sociocultural de los espacios, lo cual dependía de:

[...] el diseño, la accesibilidad, la estética, la monumentalidad, la promoción, el mantenimiento, la diversidad de usuarios posibles, y el menos abordado la necesidad de generar imaginarios de convivencia entre los barrios, comunas y Distrito que garantice un uso equitativo del espacio público y/o bien patrimonial por las diferentes culturas y grupos sociales. Por ello se plantea el desafío de generar programas y proyectos destinados a recuperar el valor de uso sociocultural de los espacios públicos y/o bienes patrimoniales para construir pertenencia cultural. (144)

Este recorrido por las políticas municipales como marco para el desarrollo de los planes museísticos nos da una primera noción de las directrices que la municipalidad enmarcó en un paraguas, pero no determinó como un plan fijo y estático dentro de los espacios culturales. En la Alcaldía de Augusto Barrera se observa con mayor énfasis el cambio de directrices en lo referente a derechos culturales, apropiación del patrimonio y descentralización.³² En sus dos períodos de administración municipal, se destacaron dos ejes: por un lado, la configuración de nuevos programas y actividades extramuros de los museos y, por otro lado, la aprobación presupuestaria para su ejecución. En este sentido, estos ejes se configuraron como uno de los factores que dieron paso al proceso de la mediación, pero no lo propusieron como el único que permitiría la ejecución de planes en este campo.³³

Cabe resaltar un factor común que se observó en los museos que han trabajado en planes relacionados con la mediación comunitaria en el CHQ: la comprensión del barrio desde sus contextos sociales, culturales y territoriales. Los directores de museos privados y públicos entrevistados (de la época y anteriores), en su mayoría, hacen referencia al contexto territorial como un factor fundamental de la mediación comunitaria. Así lo reiteraba Alejandro Cevallos, antiguo coordinador del Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad:

El apareamiento de [la] mediación comunitaria está totalmente atravesado por los procesos de regeneración de la Plaza 24 de Mayo, La Ronda y la posible salida del Mercado San Roque. Las comunidades del territorio

32 Período de la Alcaldía de 2009-2014.

33 Los otros planes hacen referencia al trabajo de museos privados en el campo de vinculación con la comunidad y se verán más adelante, en el presente capítulo.

estaban con los nervios de punta y ese conflicto pedía que la institución cultural asuma algún rol. Eso también fue bastante contradictorio porque el rol crítico que quieres asumir implica generar condiciones para el debate de estas situaciones, pero desde la institución cultural entrar en estas discusiones es fácilmente instrumental como para enfriar los conflictos y apaciguar las mismas tensiones que se quieren pinchar. (Entrevista a Cevallos 2016)

De esta manera, se hablaba, por un lado, de las particularidades relacionadas con el derecho a la ciudad y de la segregación espacial, en cuanto son elementos que surgieron en ese lugar y configuraron el trabajo de la mediación comunitaria; por otro, se hacía énfasis en los intereses de los equipos de trabajo de los espacios culturales, los cuales ejercían su rol desde el interior de los mismos y respondían a las agendas temáticas para las que fueron creados. Andrés Palma, director del Museo del Agua en 2016, hizo hincapié en las competencias de los museos y, al respecto, comentó:

El museo como institución educativa no formal [...] necesariamente tiene una agenda y mucho más si son museos temáticos. El Museo de la Ciudad es de historia y prácticas socioculturales; el Yaku tiene una agenda bastante clara alrededor del agua, igual el Centro Contemporáneo de Arte [...] Desde hace tiempo, en el proceso de construcción de los museos, manejamos algunas premisas que han funcionado: una de ellas es que la gente que está contratada en diversos cargos tiene que hacer su trabajo. En una exposición, un mediador difícilmente puede reparar un interactivo, eso lo hace Museografía; difícilmente puede inventarse un contenido, lo que tiene que hacer es recurrir al Área de Investigación. [...] Los museos tienen una agenda temática y tienen que responder a ella y tienen que suscitar flexibilidad en la medida que y por el hecho de encontrarse en una comunidad, deben escucharla y ser sensibles a las necesidades que tienen. Cuando hablo de que las personas tienen que hacer su trabajo, sé que hay otras instancias municipales que tienen un alcance de gestión en territorio con la comunidad. Eso no significa que no trabajemos en conjunto, lo hacemos y muy seguido. Creo que la razón de ser de estos espacios está limitada por su intencionalidad. (Entrevista a Palma 2016)³⁴

En esta doble perspectiva se entiende al museo, por un lado desde el contexto territorial, que está ligado al testimonio de Cevallos, y por

34 Fue coordinador del Symmic, actual SMQ.

otro, en torno a la agenda de los museos enlazada con la perspectiva de Palma. Ambas responden al *lugar de enunciación* desde el que se inserta cada director, mediador o la comunidad.

En el caso de la mediación comunitaria, el locus enunciativo implica un ejercicio desde dentro del museo y otro desde fuera. En este entramado, se debaten, articulan o negocian agendas y problemáticas comunes, pero también se excluyen intereses, sentidos y prácticas.

A pesar de que cada espacio se maneja desde diferentes políticas municipales, públicas, privadas o religiosas y, además, tiene distintas agendas a las que debe responder, el reconocimiento del *lugar* radica en su conformación social e histórica, que lo configura como museo, tanto territorialmente como desde sus agendas. En esa doble función contradictoria se encontraría la *mediación comunitaria*. En este sentido, la contradicción radica en la tensión entre las agendas del entramado externo y las agendas y acuerdos que se establecen dentro de los espacios.

En el marco de esta postura y a partir de los insumos arrojados por la cartografía, se identifican cinco planes que generaron una vinculación entre la comunidad y los museos. Por medio ellos, se observará el rol institucional y las perspectivas de los equipos de trabajo que se involucraron en cada proceso, a fin identificar qué se entiende por mediación comunitaria en los museos.

MUSEO CAMILO EGAS (2008-2010): PRIMERA APROXIMACIÓN A LA MEDIACIÓN COMUNITARIA

Para el período 2008-2010 este museo dependía del presupuesto estatal para la ejecución de sus actividades. Las agendas se diseñaban en función de la partida presupuestaria y desde el intercambio con distintos actores sociales, tal como lo señala María Fernanda López al relatar su ingreso como directora³⁵ del espacio cultural:

Yo era una gestora cultural fuera del campo (con relación a la gestión en museos y las artes plásticas) porque venía de las artes escénicas e ingresaba a un museo de arte moderno en un contexto barrial comunitario, pero tenía todas las artimañas de la gestión independiente: el trueque, la minga, los

35 El suyo fue el único período en el que se registra relacionamiento del museo con la comunidad.

intercambios y [el] acolite, sirvió para seguir haciendo las cosas sin gota de presupuesto del Estado. (Entrevista a López 2016)

Los asistentes a las actividades eran actores barriales que nunca antes habían visitado el museo. La ausencia de entidades municipales frente a las demandas básicas de las trabajadoras sexuales y sus hijos, los vecinos de la tercera edad, los consumidores de drogas, los colectivos artísticos y sobre todo los niños y niñas menores de seis años del barrio fueron las razones que entablaron una relación utilitaria de la comunidad con el museo.

Un claro ejemplo fue la actividad *Lavandería práctica 1*, ejecutada por el Colectivo Hijos de Vecina, a cargo de Patricio Dalgo y Belén Granda, a finales de 2010. La acción *performativa* consistió en generar una práctica cotidiana: lavar la ropa dentro del museo, acción que irrumpió en el discurso oficial al establecer una agenda en función de las demandas barriales. Así lo señaló Dalgo en un registro visual que albergó su propuesta: «Involucrar procesos cotidianos con la idea de museo casa, recuperar la memoria y hacerle funcional, darle un poco de vida; porque si ustedes se dan cuenta los museos son vacíos. Alojando objetos, no alojan acciones vivas» (Dalgo y Granda 2010, min 1:10).

Fotografía 1. Lavandería Práctica 1



Fuente: Colectivo Hijos de Vecina
Elaboración: Colectivo Hijos de Vecina

La imagen es potente, describe la cotidianidad social, la apropiación del espacio desde una demanda real (las vecinas no tenían agua en sus casas), y los acuerdos a los que se llegó entre las señoras y el interés

del artista. Es así que, desde el contexto territorial, el Museo Camilo Egas se configuró como «otro punto de encuentro» al entretejer distintos intereses. Lo señala una de las vecinas en el vídeo mencionado: «Con mi cuñada, decíamos al momento que ustedes [en referencia al artista] estaban haciendo el trabajo, es como un intercambio» (min 2:20). Desde la práctica cotidiana de las mujeres que lavan, se desestabilizan imaginarios y barreras simbólicas de exclusión del espacio museo, se cuestiona su función, dado que de alguna forma vuelve a estar viva en el lugar con estas mujeres. Además, la práctica del lavado produce vínculos, diálogos, encuentros en el museo y entre las mujeres participantes. La memoria está viva, recreándose en el acto del lavado y en la palabra.

De esta manera, se puede ver que los puentes de acción entre el barrio y el museo se dan a partir de cómo las prácticas cotidianas de los vecinos trastocan los usos habituales del mismo. El museo se cuestiona como contenedor único de objetos y pone en cuestión los problemas sociales de la comunidad (Kigman 2012, 153). Este ejercicio se puede analizar como una estrategia de la mediación comunitaria para establecer un primer encuentro entre barrio y museo.

Asimismo, la percepción de las vecinas involucradas en este performance rompió con el imaginario que ellas tenían sobre el museo: un lugar dirigido únicamente para un grupo de alta cultura. El acto de lavar no solo cuestiona el uso del museo, sino que también incorpora a las vecinas en su accionar. Es así que, las vecinas reciben un papel protagónico en el que se construye la posibilidad de contrastar y empatar las agendas de los museos con las necesidades barriales.

Esta y otras actividades ejecutadas en este período en el Museo Camilo Egas remiten la práctica en comunidad a una función primaria del espacio:

Éramos un espacio útil, más que todo en servicios básicos para la comunidad, y eso era el nexo, la necesidad que sentían de un espacio para que tuvieran acceso a la luz, el agua y a que los niños estén cuidados. La gente iba a sentarse en el museo, no a ver la obra de Camilo Egas. Más que un museo de arte moderno, pasó a ser un espacio comunitario. (Entrevista a López 2016)

De este proceso se obtienen tres elementos que aportan al análisis: 1. La obra de Camilo Egas no genera interés en los actores barriales. 2. Las relaciones que se tejieron con la comunidad nacieron de las demandas de la propia comunidad, ajenas a la muestra. 3. El «terrorismo epistémico» (López 2016), al que se refiere la antigua directora del museo, consistió en mostrar informes con indicadores cuantitativos de las actividades que generaban alto número de asistentes como paraguas para camuflar las actividades con los actores barriales que, por el contrario, no aglutinaban una cantidad representativa para la institucionalidad. Así, por ejemplo, con relación a la muestra, la asistencia de niños y niñas de las escuelas con quienes se trabajaba en mediación cultural justificaba las políticas de diversidad e inclusión que se fomentaban en ese momento y camuflaban las actividades de carácter barrial que quedaban por fuera de la muestra del museo. 4. El museo formaba parte de un circuito relacionado con el arte urbano; por medio de las actividades se pensaba desde afuera hacia adentro de su espacio.

LOS MUSEOS DE ACUARELA Y DIBUJO MUÑOZ MARIÑO Y CASA DEL ALABADO: ¿PROPUESTAS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA DESDE EL SECTOR PRIVADO?

Estos dos espacios se caracterizaron por trabajar la idea de *apropiación* como estrategia de vinculación con la comunidad; es decir, las actividades ofertadas a la comunidad que les rodeaba fueron agendas creadas por equipos internos de los museos. Por tanto, se hablaba de *generar* apropiación con las colecciones y líneas de trabajo de los espacios, pero no eran procesos colaborativos con la comunidad. Esta estrategia genera un cuestionamiento en relación con la continuidad de los procesos y el desinterés de los actores barriales hacia los museos. Al igual que sucede en el Museo Camilo Egas, los involucrados en los procesos ubican en su imaginario a los museos, pero su relación con estos es distante.

Por su parte, el Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño tuvo un proceso consolidado con la ejecución de talleres de dibujo y pintura fuera del museo. Cada año la Administración Zonal Centro del Municipio autoriza la implementación de los talleres itinerantes por paisajes urbanos del CHQ, para que los inscritos en los talleres los recorran.

Fotografía 2: Talleres de acuarela y dibujo en la Plaza de San Francisco



Fuente: Archivo fotográfico 2013 del Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño
Elaboración: Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño

Desde esta perspectiva, el programa generó lazos y apropiación de los espacios patrimoniales por parte de los asistentes. Con el tiempo se articularon convenios con San Agustín, San Francisco y La Compañía. Estas alianzas consolidaron un grupo de actores de diversos perfiles (niños, arquitectos, vecinos) que llegaron de distintos sectores: centro, norte y valles. De esta experiencia surgió el colectivo *Akuarela Latitud Cero*; se conformó desde que se inauguró el museo y continuó funcionando de manera independiente al espacio.

Al analizar esta actividad, se puede mirar que la estrategia de reconocimiento *in situ* de un lugar está dirigida a satisfacer una necesidad de aprendizaje, es decir, a recorrer paisajes urbanos y aprender a pintar; son elementos que se conjugan y empatan con dos tipos de encuentro: el reconocimiento con el entorno y el taller en sí como punto de encuentro entre los integrantes del grupo. «Cuando cerramos el espacio, el grupo quería seguir pintando y se autoorganizaron para contratar [a] un profesor. Había un niño que no podía costear su parte y entre todos le pagaron el taller» (entrevista a Cárdenas 2015). Este testimonio permite evidenciar el nivel de la relación que se generó entre los integrantes del grupo y constatar cómo una actividad propuesta desde el interior de un museo puede fortalecer los lazos de conexión fuera del mismo.

Sin embargo, es evidente que esta dinámica se dio en la medida en que el museo solventó una necesidad de un grupo específico interesado en aprender a pintar. Ese interés fue el que sostuvo la actividad y generó un vínculo con el espacio cultural. En este sentido, para quienes trabajaron en este período, esta labor implicó un proceso de mediación comunitaria pensada desde el reconocimiento de que los talleres permitieron consolidar nuevas comunidades, formadas por actores sociales de distintos barrios del CHQ.

Así también, este equipo entendió la mediación comunitaria como la forma de relacionarse con el barrio cercano al museo. Señalaron que desde 2010 asistieron a asambleas barriales en San Marcos y se ejecutaron actividades articuladas con actores culturales del barrio, como con el Centro de Desarrollo Comunitario mediante la campaña «Cómo pasear a tu mascota en San Marcos». También reiteraron que eran pocos los vecinos que asistían a las invitaciones realizadas por el espacio. Estos acercamientos estuvieron siempre en tensión ya que existían distintos intereses entre quienes habitaban y trabajaban en el barrio. Agentes culturales, dueños de restaurantes, galerías, hoteles, boutiques, y museos lo veían como un barrio turístico; los moradores, por el contrario, como un lugar de vivienda. Si bien los mediadores del museo asistían a las reuniones, aclararon que no sabían cómo manejar estos encuentros en disputa cuando el rol del museo daba peso a los intereses de los actores culturales y no de los moradores.

En 2016, el museo permaneció cerrado. Esta circunstancia generó desconexión en las relaciones ya formadas con los actores culturales y barriales; la demanda de las actividades se diluyó, especialmente, con los niños del barrio con quienes se había generado una fuerte apropiación. El museo mantenía sus agendas, sobre todo gracias a los fondos municipales. Las partidas presupuestarias se entregaban en función de los programas presentados y previamente aprobados.

En buena medida, esta gestión refleja los siguientes parámetros para la reflexión: a) Se entiende por comunidad el conglomerado que articula el museo, el de los moradores o los agentes culturales cercanos al mismo; sin embargo, se reitera que existían pugnas de poder en la misma comunidad, así como también, dentro del modelo de trabajo de la dirección del museo, que prefería no entablar acciones con los actores barriales, justamente por sus tensiones. b) La relación con el barrio se

dio por intermedio de la gestión de los mediadores, quienes acoplaron las agendas del museo a la dinámica barrial, de ahí que las actividades ejecutadas fueran de interés para los vecinos. c) Se habla de lazos afectivos entre mediadores y niños que significaron una razón para visitar continuamente el espacio por parte de este grupo. En este sentido, cabe cuestionar si se puede hablar de mediación comunitaria teniendo en cuenta que el único público constante en los talleres fue el de los niños y niñas que estudiaban y vivían en el sector, y, sobre todo, si a partir de cada proceso, se produjo una reflexión crítica y se cuestionó el rol que cumplía el museo, interpelado en el espacio barrial.

En el caso del Museo Casa del Alabado, en primera instancia se menciona el plan Guardianes del Patrimonio San Roque, ejecutado por la Fundación Gescultura, entidad independiente que intervino desde 2007 a partir de un estudio sociocultural del barrio San Roque. Desde sus inicios, participaron en las actividades propuestas por el plan más de dos mil cuatrocientos actores sociales: moradores, comerciantes, artesanos, personas en situación de vulnerabilidad, niños y jóvenes de escuelas y colegios de la zona.

Fotografía 3. Visita de vecinos y comerciantes al Museo Casa del Alabado (2011)



Fuente: Archivo del proyecto Guardianes del Patrimonio San Roque, de la fundación Gescultura
Elaboración: Equipo de la fundación Gescultura

El plan fue financiado por el hotel Casa Gangotena y el Museo Casa del Alabado (hasta 2013) con inversiones de capital privado. En este proceso, el rol del museo pasó de ser un ente activo en las actividades comunitarias a un mero inversor del proceso. Desde su perspectiva, Vanesa Lanás, encargada del área educativa y única persona que se mantenía en el museo desde que el plan se aplicó en su segunda fase, enfatizó los resultados del proceso:

Fue el inicio del proyecto educativo en el museo. Entonces, se amplió más el conocimiento de que el museo no es solamente un lugar de exposición sino que se pudo trabajar con la comunidad. Luego se fijó la idea de crear un departamento de educación que se encargue de trabajar y priorizar diversas actividades. (Entrevista a Lanás 2015)

Una de dichas actividades, fortalecida y ligada posteriormente al plan de vinculación comunitaria, fue el Vacacionales Precolombinitos³⁶ que se realiza cada año. En un principio fue gratuito, estaba dirigido a los niños y niñas del barrio para que conocieran el museo. Luego se promocionó en escuelas y se le puso precio. Su objetivo ha sido observar a los niños como investigadores del patrimonio. Ha incluido visitas a otros espacios culturales. Desde que inició, en 2010, solo dos niños del barrio han continuado asistiendo a la actividad.

Luego del proceso de la fundación Gescultura, el equipo del museo vio que los vecinos sentían el espacio como ajeno; a pesar de que fue un trabajo que duró ocho años y contó con varias etapas de vinculación con la comunidad, los cambios institucionales, tanto de directivos como de mediadores en el museo, con el paso del tiempo desatendieron los alcances generados con los actores barriales con quienes Gescultura logró contactar y consolidar procesos de autogestión barrial independiente de las agendas del museo. Aunque se intentaron articular acciones, el rol del museo cambió frente a la comunidad barrial y se convirtió en un prestador del espacio físico para actividades puntuales. Por este motivo, los vecinos y comerciantes miembros de la Asociación Guardianes del Patrimonio San Roque, colectivo que surgió como resultado del

36 Cursos para niños y niñas de entre seis y doce años sobre arqueología y contenidos del museo.

proceso articulado por la fundación Gescultura, no llegaron a concretar acciones conjuntas con el museo.

Para fortalecer esta falencia en el museo, todos los meses se ha realizado una actividad cultural para vincular a la comunidad. La acogida en el barrio ha sido muy baja, a pesar de que se promociona mediante hojas volantes y de que no tiene costo.

Dentro de las directrices del museo siempre se propuso que el espacio se vincule con la comunidad. Lo que queremos es que sean los vecinos quienes se acerquen al espacio, que realmente es suyo porque esta casa no siempre fue museo. Está abierto a cualquier actividad que los vecinos propongan (Lanas 2015).

Las únicas vinculaciones que han permanecido desde el origen del plan han sido de carácter comercial: un artesano sigue ofreciendo sus productos en la tienda del museo. A pesar de que se hizo hincapié en la relación museo-comunidad, el enfoque del museo ha sido reforzar el área educativa. La afluencia de actores barriales no es permanente como lo fue con el plan Guardianes del Patrimonio San Roque. La difusión del museo está dirigida a un público específico, con cierta capacidad adquisitiva. De este recuento se observa que: a) La vinculación con la comunidad es escasa a pesar de contar con un plan sobre el tema durante tres años. Esto arroja interrogantes en torno a las razones por las que no se dio una continuidad. Por un lado, están los ejecutores ajenos al trabajo en el museo (fundación Gescultura), que fueron la imagen visible frente a la comunidad, y, por otro, una ausencia de interés en las vinculaciones por parte de los directivos del museo, dado que cambiaron desde el inicio del plan hasta la actualidad. Esta postura institucional, que cambió a lo largo del tiempo, no significó un freno al proceso con los vecinos de San Roque, por el contrario, el plan Guardianes del Patrimonio continuó con sus acciones independientemente de las actividades del museo. b) Las agendas del espacio no se negocian, es decir, se plantean dentro del mismo como una oferta hacia afuera. c) El museo se ve como un enclave económico al hablar de la relación entre la tienda y la comunidad como proveedora; esta lógica acaba siendo la única relación entre unos pocos artesanos y el museo.

POLÍTICA PÚBLICA O EJERCICIO DE RESISTENCIA: EL CASO DE LOS MUSEOS MUNICIPALES

En el caso de los museos municipales, son dos las entidades que trabajaron el eje de mediación; por un lado, el Centro Cultural Metropolitano,³⁷ que, específicamente desde el área educativa del Museo Alberto Mena Caamaño, empezó un proceso de trabajo con actores barriales a mediados de 2013, consolidado en 2014, pero que posteriormente no tuvo continuidad por el cambio de directores; y por el otro, la Fundación Museos de la Ciudad, que conformó un área de mediación comunitaria con los seis museos que forman parte de la organización.

En un principio, el Museo Alberto Mena Caamaño no tuvo una política clara entorno a la mediación comunitaria; sin embargo, sus directrices estuvieron encaminadas desde el área educativa. Una característica de este espacio era que debía tener entre diez y quince exposiciones temporales al año, cada una acompañada de su plan educativo y con dos personas a cargo.³⁸ Esta lógica de trabajo evidencia la carga laboral y la ausencia de equipo al interior de los espacios culturales. Además de la mediación comunitaria, no se puede trabajar bajo estructuras investigativas ni de proyección a futuro.

Uno de los procesos hitos del museo fue el campamento vacacional, actividad posicionada por vecinos, comerciantes y actores vinculados de alguna forma con el CHQ.³⁹ Se ha convertido en un espacio en el que se conectan familias, especialmente madres y niños de San Roque, la escuela del Frente de Defensa del Mercado San Roque, el Mercado San Francisco o el pasaje Arzobispal y otros. «La vinculación comunitaria, si bien es cierto [que] puede tener un enfoque geográfico [para] la gente cercana, también es [para] la gente que se siente parte y quiere participar» (entrevista a Chávez 2016). Al inicio, el campamento

37 El Centro Cultural Metropolitano está adscrito a la Secretaría de Cultura y abarca el Centro Cultural Itchimbia, la Casa de las Artes y el Museo Alberto Mena Caamaño, al que se hace referencia en este apartado.

38 Para medir la carga laboral del área educativa de este museo, se puede hacer una comparación con el Museo de la Ciudad, que al año tiene de dos a tres exposiciones temporales con siete profesionales que coordinan desde distintas directrices: comunidad, investigación, educación y mediación.

39 Cifra de asistentes a los vacacionales: noventa niños en 2013, ciento diez en 2014 y setenta y cinco en 2015.

se orientó solo al barrio, pero con el tiempo, niños de otros sectores demandaron su participación en el mismo, lo que implicó entender la mediación fuera de la lógica territorial.

Otro elemento que influyó en el proceso fue la corresponsabilidad de los padres de familia y sus hijos con las agendas del museo. El vacacional funcionó en dos sentidos: por una parte, trabajó ejes artísticos en los que el área educativa fue el tronco de acción, motivó el aprendizaje y fomentó la creatividad en los niños asistentes. Y por otra parte, la corresponsabilidad se evidenció en los aportes que los padres de familia daban al proceso. En este sentido, se mira la mediación comunitaria como una acción articulada a las metodologías del campo educativo:

La mediación comunitaria no debería desligarse del área educativa, ese es el tronco. Como museo tu posibilidad de vincular el arte con las personas está en tener un beneficio mutuo. A veces cuando te vas a solo lo que la gente quiere se vuelve paternalista. Debe ser una cuestión de dar y recibir. (Entrevista a Chávez 2016)⁴⁰

Esta actividad funciona como antesala para pensar en acciones que vinculen a otros actores con el espacio. En principio se dudó con qué sector trabajar, ya que la Fundación Museos de la Ciudad se venía relacionando con barrios aledaños al CHQ. Así, se reforzaron dos acciones: por un lado, se respondió a las solicitudes del Mercado Central, entidad que pedía la ejecución de actividades para los hijos de los comerciantes, quienes estaban propensos a situaciones de vulnerabilidad (drogas). Con ellos y en alianza con el INCINE, se ejecutaron talleres de audio, video y guion durante tres meses.

La buena acogida dio como resultado la ejecución del primer vacacional fuera del museo, en el mismo mercado.

40 Lucía Chávez, antigua coordinadora del área educativa del Museo Alberto Mena Caamaño.

Fotografía 4: Talleres de arte en el Mercado Central



Fuente: Archivo fotográfico 2013 del Centro Cultural Metropolitano
Elaboración: Centro Cultural Metropolitano.

Por otro lado, se diseñó como estrategia que el mediador a cargo de la exposición temporal (de turno) elaborara un mapeo de actores, dependiendo del interés de la muestra, los invitara y ejecutara un taller con ellos. A pesar de que algunos grupos hacían una sola visita, otros regresaron y consolidaron una relación más constante con el espacio. De este ejercicio se obtuvieron dos resultados: un mapeo de actores culturales de La Tola, tomando en cuenta que el mediador a cargo era vecino de ese sector, y una relación cercana con el Hogar de Paz 2, conformado por jóvenes en condición de vulnerabilidad y ubicado en la Marín:

El museo ha ido cambiando. Como programas educativos concebimos al espacio como punto de encuentro. Todos conocen el Museo de Cera, pero ¿por qué seguimos viniendo? Justo por esos espacios de encuentro que generamos. Nos proponíamos fomentar la reflexión crítica y la creatividad desde esos puntos de interés común. (Entrevista a Chávez 2016)

Este caso denota los siguientes aspectos en torno a la mediación comunitaria: a) Los cambios de administración no permitieron concretar proyectos y políticas de acción. En cuanto a los enfoques de vinculación con la comunidad, estos se fueron diluyendo en el tiempo. A finales de 2015, el área educativa se desmanteló y se separó del área de mediación cultural en sala. b) Los procesos *in situ* y *ex situ* del museo implicaron

lógicas de acción distintas que no se miraron en su momento. En el caso de los vacacionales, su consolidación a lo largo de los años permitió generar relaciones de corresponsabilidad en las que padres de familia aportaban de diferentes maneras con la institución; no obstante, en el vacacional en el mercado, la labor del museo se tomó como una ayuda mucho más asistencialista. c) Las acciones esporádicas de mediación con actores barriales surgieron de forma coyuntural, para identificar con quiénes se podían generar sinergias.

Por su parte, en la Fundación Museos de la Ciudad, antiguos directores señalan que, en 2010, existía un área relacionada con la *gestión social educativa* desde la que se planificaban actividades dentro de los espacios y con incidencia hacia afuera. Un ejemplo, fue la exposición *15 Travesías*, resultado de articular los Centros de Desarrollo Comunitario con el trabajo de la Fundación Museos. Consistió en desarrollar procesos con y para la comunidad, se hicieron talleres de memoria y detonación para indagar sus intereses. Asimismo, según las necesidades de cada comunidad, se mostraba el trabajo de los museos para canalizar estrategias de vinculación. Para cada actividad existía una contraparte proveniente de la colectividad. El material ejecutado por cada comunidad para la exposición fue devuelto una vez finalizado el proceso.

Entre 2011 y 2013, surgieron actividades icónicas que cuestionaron el rol de los museos miembros de la Fundación. Proyectos como Guardianes del Patrimonio Museo de la Ciudad (2010-2012), la exposición *La Ronda: Esos otros patrimonios* (2012) y el Huerto de Yaku Parque Museo del Agua detonaron una segunda agenda que implicó una relación directa de los museos con los actores barriales territorialmente cercanos. Parte del debate en esos años fueron los procesos de gentrificación por los que pasaba el CHQ. De esta forma, el museo se convirtió en el espacio para debatir estos procesos de planificación urbana frente al territorio. Fue un primer paso para que la misma comunidad gestionara sus agendas dentro de los espacios y para repensar los usos del museo desde el territorio hacia el interior del museo. Al respecto, Andrés Palma, director del Museo Yaku en 2016, comentó los resultados y desaciertos de esta etapa:

Los resultados fueron bastante buenos. Quizá en ese entonces lo que no se supo delimitar o clarificar bien fue cuál era la vinculación que tenía este

grupo de trabajo con [la] comunidad, con el equipo de planta de trabajo del museo. Había momentos en los que parecían instancias distintas, parecía que se había creado un equipo de trabajo adicional, que se acercaban al museo cuando necesitaban sus espacios o sus recursos. Es quizá una de las más fuertes críticas que hubo, porque el personal que trabajaba en museo no es precisamente el que salía o hacía los contactos, sino que de pronto se encontraba con un montaje museográfico en las salas. (Entrevista a Palma 2016)

Para 2012, arrancaron las reflexiones entre los mediadores de cada museo, lo que permitió generar una primera pregunta que dio origen a la configuración del área de mediación comunitaria: ¿Por qué la «urgencia en el territorio»? (Cevallos y Macaroff 2015, 3). Este cuestionamiento permite pensar en tres razones que llevan a los museos de la Fundación Museos de la Ciudad a preguntarse por sus entornos cercanos. Por un lado, la ausencia de moradores y comerciantes de barrios cercanos a los espacios se vuelve un factor predominante para que los equipos reflexionen sobre su rol frente a dicha comunidad. Por otro lado, la adecuación de inmuebles como espacios culturales cambió la dinámica social, económica y espacial de los actores alrededor de los museos, tomando en cuenta que en los planes de rehabilitación arquitectónica en los que estaban pensados los museos, la participación de los moradores y comerciantes del sector fue mínima. Y por último, y ligada a la anterior razón, está la barrera simbólica que se genera frente a la comunidad al posicionar la idea de que los museos son ajenos a su cotidianidad. De estas exclusiones, se configura el Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad; así lo ratifica María Fernanda Cartagena, antigua directora de la fundación:

Se propuso tejer relaciones con líderes barriales, organizaciones de corte comunitario, huertos urbanos, colectivos de mujeres y jóvenes, entre muchos actores ciudadanos con quienes se ha restituido memoria[,] saberes, [se] ha impulsado procesos de aprendizaje colectivos y colaborativos, así como apropiación de los espacios museales con fines comunitarios. (Citado en Cevallos y Macaroff 2015, 3)

Este proceso se consolidó en el tiempo y pasó a ser una apuesta de carácter político en los museos, al punto que incidió en la estructura institucional. Los mediadores comunitarios cumplían su trabajo en tiempos distintos, porque así lo demandaba la comunidad, y fuera del

espacio museo resolvían conflictos que pasaban a ser de interés de este grupo social. Los museos funcionaban desde sus infraestructuras para el debate o la ejecución de agendas planteadas colaborativamente entre mediadores y comunidad. Tres ejes fueron los que tuvieron incidencia en el trabajo de mediación comunitaria: ¡A la Huerta!, Educación e Investigación (educación popular en territorio), y Arquitectura, Diseño Participativo.

Fotografía 5. Líneas de trabajo del equipo de mediación comunitaria



Fuente: Fundación Museos de la Ciudad, folleto *Mediación Comunitaria*, 2015
Elaboración: Fundación Museos de la Ciudad

Para finales de 2015, el Área de Mediación Comunitaria se desmanteló y los mediadores de los museos dejaron sus funciones. Pocos todavía se mantienen. Este primer apartado demuestra que no existe una política cultural que sostenga líneas de acción continua o llevadera desde los espacios. Es así que: a) Los cambios de directores ocasionan

cambios en las áreas de trabajo, en las que ya se han fortalecido de manera continua procesos con la comunidad. b) La experiencia de la Fundación Museos en torno a la mediación comunitaria ha sido la más sostenida en el tiempo. En cierta medida, el trabajo en territorio y las relaciones entabladas con la comunidad se siguen autogestionando desde espacios como los huertos conformados por vecinos, las acciones del Frente de Defensa del Mercado San Roque y el trabajo de la Escuela Intercultural. c) Las tensiones no solo surgen desde la comunidad, sino también desde la «experticia» del equipo de trabajo de cada museo, conformado por el gestor cultural, el curador, el educador, que plantean diferentes posturas y generan conflictos frente a los usos que la comunidad puede dar a los espacios. d) El momento coyuntural político marca una apertura y permite la toma de decisiones con los actores sociales, así compromete también a la institución. En cierta medida el museo, desde su jerarquía de poder, vive la contradicción de cómo cambiar las reglas de juego.

En definitiva, este acercamiento busca entender las condiciones de trabajo, los equipos y las relaciones que los museos establecen con otras instituciones mediante colaboraciones y negociaciones complejas, más allá de programas esporádicos o encuentros. En cada proceso se observan disputas entre las formas dominantes de producción y representación del conocimiento contra otros modos que implican la mediación comunitaria como construcción y activación colaborativa que, finalmente, también tiene que ver con el poder de decisión y los alcances de la comunidad frente a la institución.

UNA LECTURA INSTITUCIONAL EN TORNO A LA MEDIACIÓN COMUNITARIA

En este apartado se ha pretendido analizar los conflictos en los museos ante las relaciones con la comunidad que ponen en contradicción la estructura jerárquica que configura el espacio mismo. Algunos de los elementos comunes identificados fueron:

- Resolver demandas barriales: El museo se convierte en un *dispensador de servicio* del que carece la comunidad circundante. Dichas ausencias de carácter social, relacional, de entretenimiento o económico se vuelven complejas en la medida en que no se

vinculan con los objetivos del museo. Esta lógica responde a una manera de mirar el arte y la gestión cultural como una función *salvífica* de inserción social.

- El sentido de apropiación: Tratar que una muestra sea representativa para la comunidad que no la ve así. Un elemento común en todos los procesos revisados es que la comunidad se siente parte del espacio en la medida en que sus agendas son tomadas en cuenta. Desde la museología crítica, el ejercicio político de la comunidad sobrepasaría en sí mismo la representación que las muestras museográficas proponen.
- El distanciamiento de la colección: Esta contradicción proviene de la anterior. Si bien en algunos casos la muestra temporal o permanente fue usada como herramienta para acercar a la comunidad al espacio, las acciones frente a esta estrategia no cuestionaron la colección, solo implicaron un ejercicio de entrega de información sobre las colecciones de los museos. En este sentido, las muestras se presentan como pretexto más no como fin en la vinculación con la comunidad.
- El mediador frente a la comunidad: Los contextos territoriales alrededor de los museos son un tema prioritario de debate. ¿Para quién es prioritario? ¿Para los mediadores o para la comunidad involucrada? ¿La prioridad de las agendas se define colectivamente en el proceso? De ser así, ¿es posible trabajar desde esta metodología?
- La institucionalidad-mediación comunitaria: La museología crítica se muestra como un instrumento que posibilita nuevas intervenciones sobre el patrimonio de forma respetuosa y congruente con la sociedad. Sin embargo, dicha aproximación crítica con pertinencia territorial es contraria a las políticas institucionales a las que responde cada entidad privada o pública.
- El equipo de trabajo-comunidad: Este aspecto incluye también replantear el rol y el lugar de los equipos de mediación frente los otros grupos de trabajo del museo (museografía, educación, dirección, entre otros). Estos usos, que para la comunidad parecen viables y trastocan el funcionamiento rutinario de los museos, no lo son para otras áreas dentro de los mismos.

Frente a estas contradicciones se visualizan ejercicios de resistencia por parte de los mediadores comunitarios ante los directivos a los que responden; de esta manera, se negocia la pertinencia de las agendas de la comunidad en el museo. Este trabajo se ha caracterizado en gran medida por generar procesos de articulación de redes, expandir capacidades y generar agendas compartidas en las que la corresponsabilidad de las partes es el mecanismo de acción.

En esta línea, la connotación en torno a la mediación comunitaria respondería a esta doble responsabilidad, por medio del diseño y funcionamiento de los planes aplicados desde estos espacios y teniendo en cuenta el rol colaborativo de los actores involucrados en el proceso. Es así que la mediación funcionaría como estrategia para poner en juego las contradicciones antes descritas en pos de que el visitante pase a ser un ente político frente a su territorio y al funcionamiento del espacio. Esto implica autoorganización y ejercicio para la toma de decisiones.

Finalmente, es importante poner en relieve la estrategia común que ha primado en los distintos casos mencionados, es decir, la *memoria social* como motor de transformación. Desde este análisis lo que quedaría pendiente sería resignificar el concepto de apropiación, ya no desde la institucionalidad sino a partir de la misma comunidad. Esta propuesta hace parte del capítulo final de esta investigación.

CAPÍTULO TERCERO

LA COMUNIDAD RESIGNIFICA LA MEDIACIÓN COMUNITARIA

*Los museos son parte, sin dudas,
de la casa de los sueños de la colectividad.*

—Walter Benjamin

¿De qué manera los actores comunitarios habitan y afectan a las instituciones culturales? El epígrafe de Benjamin nos habla del museo como ejecutor de las agendas de la colectividad. Si bien este rol implica el fomento de procesos colaborativos, especialmente cuando se refiere a la mediación comunitaria, la voz de quienes han participado en dichos procesos en diálogo con los mediadores comunitarios, pretende ser un ejercicio para problematizar las estrategias y tensiones que configuran este entramado. Para ello, se estableció un diálogo personalizado con dirigentes, vecinos, comerciantes, niños y jóvenes que se involucraron en los distintos programas de mediación comunitaria.

El presente capítulo busca, por un lado, explorar cómo las agendas comunitarias se traducen en las acciones del museo, desde el diálogo, la contradicción o la negociación, a partir de los siguientes encuentros: comunidad-equipo de trabajo del museo, comunidad-comunidad

y mediador comunitario-comunidad (ver anexo 4). ¿Cómo afectaron su cotidianidad y empataron con las preocupaciones institucionales?

Por otro lado, se reflexiona en torno a la memoria colectiva como estrategia para legitimar el rol de las comunidades frente a las diferentes barreras simbólicas y físicas que las han encaminado a sentirse distantes de las ofertas culturales de los museos del CHQ.

Finalmente, se analiza el rol que deben tener los museos desde el lugar de enunciación de la comunidad, con el fin de mirar qué implica dicha percepción y si el museo sigue siendo ajeno a la dinámica barrial que lo rodea. Esta reflexión es pertinente, incluso si las voces entrevistadas participaron en procesos de mediación comunitaria cuyos alcances desde los museos se pensaron como ejercicios de corresponsabilidad y reflexión crítica. Para ello, se efectuará una lectura transversal de los testimonios de los agentes comunitarios que participaron en los distintos procesos de mediación, a fin de mirar los desencuentros y encuentros entre la población y el museo.⁴¹

LA DIMENSIÓN SOCIAL DE LA MEDIACIÓN COMUNITARIA

Uno de los proyectos que implicó vinculación comunitaria en museos del CHQ fue ¡A La Huerta!, ejecutado por los museos que conforman la Fundación Museos de la Ciudad. Específicamente en el caso del Museo de la Ciudad, el huerto Mi Ruquito permitió que adultos mayores conocieran sobre agricultura urbana desde la práctica. El siguiente testimonio de Paulina Vega, mediadora comunitaria del Museo de la Ciudad, permite adentrarse en los procesos de colaboración que se han dado al trabajar con comunidades:

Este espacio del huerto fue transformándose. No era solamente sembrar plantas y aprender, sino que era un pretexto para hablar de otras cosas. Por ejemplo, un día cosechamos tomates e hicimos un cevichocho; otro día, teníamos limones. [...] entonces nos fuimos vinculando también con

41 El presente análisis no ahonda en cada proyecto ejecutado desde la mediación comunitaria, a fin de tener un panorama general. Para no descontextualizar cada proyecto con sus características y pertinencias, se han seleccionado ejemplos en función de las referencias que cada entrevistado de los barrios ha mencionado. Sobre la base de esta estrategia, no se tergiversa el imaginario que cada entrevistado tiene sobre los proyectos en los que recuerda haber participado.

la parte de la comida y en esos espacios de distensión, de limpiar o arreglar, y empiezan a contarte cosas: «me duele esto», «mi esposo no me ayuda», «mi hijo no me va a ver». Salen cuestiones de esa vivencia más intrafamiliar. Para nosotros fue necesario tomar en cuenta esa visión de las personas. Claro que ellos no lo ven como un tema de género, pero sí hay una dificultad ahí, y con museología vimos la necesidad de entender históricamente esta invisibilización de la mujer y su rol en la historia. [...] Fue una idea direccionada, pero también partió de una necesidad que ellas tenían, que era hablar de su situación de mujeres y adultas mayores. (Entrevista a Vega 2015)

Este testimonio describe las fases de colaboración que se dan en los procesos que implican un trabajo con la comunidad. En ese entramado se encuentran intereses distintos que denotan un eje común y tejen diálogos entre la práctica museográfica y el accionar cotidiano de los actores involucrados.

De esta forma, el trabajo de la mediación comunitaria alberga una primera intención de acercamiento con la comunidad circundante del museo. En esa primera fase, desde el diálogo, se interceptan necesidades, intereses básicos e individuales de los actores sociales en relación con su familia y su entorno. El quehacer cotidiano predomina. Tal como se da con el huerto en el museo, se vuelve, principalmente para quienes asisten al mismo, un pretexto para ocupar el tiempo libre, relajarse y distraerse. Adicionalmente, estos puntos de encuentro permiten mirar cómo se estructuran las relaciones sociales, prácticas, *habitus* y conflictos desde donde surgen preguntas propias de la mediación comunitaria.

En cambio, para el mediador es un espacio que le permite identificar iniciativas desde sus propios intereses o donde puede articular debates a partir de las exposiciones o agendas que el museo ofrece. El proceso arroja un diagnóstico desde el cual se pueden establecer negociaciones y acuerdos. Las acciones ejecutadas a partir del huerto, ya sea una comida, una salida de campo o la misma charla cotidiana, constituyen acuerdos de convivencia basados en un interés común: aprender. Ese afán de conocimiento conecta y moviliza la dinámica interna del espacio. «La cosecha se reparte a todas por igual. Todos co-participamos, asimismo hacemos una comida, ponemos entre todas, se aprende y se comparte. Es ameno. Tenemos una muy buena relación» (entrevista a Cando 2016).

Es así que el museo se vuelve un lugar de encuentro en el que se forman vínculos. La reflexión crítica es generada por el mediador, quien conecta los diálogos comunitarios con las agendas del museo. En referencia al ejemplo del huerto, la mediadora identifica el componente de género y la mirada de la mujer en la historia según las vivencias de las personas que participan en esta actividad. Este ejercicio de observación supone una estrategia para empatar intereses entre los que integran el huerto, la exposición del museo y las perspectivas de reflexión que ocupan al mediador.

Los visitantes tienen que encontrar en los museos algo que les pertenezca, como señala Volkert (1996), y tienen que estar seguros de que la experiencia de visita redundará en algún nivel de utilidad o beneficio para su vida, ya sea a nivel emocional, intelectual o sensible. De esto se desprende que uno de los aspectos cruciales de la política educativa de un museo tenga que ver con la inclusión de las voces y agendas de los «no visitantes», de los in-habituales, los in-cómodos y los in-diferentes en las propuestas (Alde- roqui y Pedersoli 2011, 48).

Así se concibe la mediación comunitaria como el mecanismo que identifica las necesidades de los agentes sociales, que las tensiona y cuestiona desde la memoria colectiva a fin de evidenciar el *habitus* de las prácticas y las relaciones que se dan entre comunidad y museo. Es decir, el problema de la representación se convierte en un asunto para resolver urgencias territoriales que se acoplen a las agendas políticas de los colectivos. «El museo contemporáneo deberá revisar las relaciones de poder tradicionales bajo las cuales se ha construido su patrimonio y generado formas de representación social» (Cartagena y León 2014, 81). De ahí que los procesos entorno a la mediación comunitaria se reflexionan, construyen y transforman en función de la manera en que la comunidad siente que el espacio responde a sus intereses. Y a partir de su experiencia explican:

Es muy motivador. Me han despertado tanto el conocimiento que yo les trasmito a las vecinas y estoy en eso de que quiero que ya sea martes para venir a verles a las plantitas. (Entrevista a Michelena 2016)

A través de los museos llegué a conocer a mis amigos, vecinos de San Roque. Se entabló una relación afectuosa. Esos museos se volvieron como un vecino más. Éramos vecinos que no nos conocíamos, con este espacio fue posible. (Entrevista a Salazar 2016)

Uno por ejemplo se participa de conocimiento. Si una persona sabe de una cosa, otra persona tiene otra inquietud. Hay personas que tienen sus huertitos. Ahí compartimos el conocimiento. Es una participación y hacer amistad. (Entrevista a Rodríguez 2016)⁴²

El museo funcionó de espacio para familiarizarnos y conocernos como vecinos. (Entrevista a González 2016)⁴³

Los anteriores testimonios son de diferentes actores comunitarios; concuerdan con los proyectos ejecutados en que el sentido de pertenencia del museo al que se refiere Volkert (2006). Es parte de la utilidad que el vecino o la vecina identifica en el proceso en el que participa, por ejemplo: generar conocimiento sobre un tema, establecer vínculos con otros actores sociales y fomentar lugares de distracción. Asimismo, su agencia en el espacio se da en la medida en que incorpora ese beneficio a su cotidianidad; en ese escenario se generan conexiones con otros actores sociales, esto hace que el proceso se fortalezca.

Sin embargo, así como se negocia y se llega a acuerdos, el museo también es un lugar de disputa de poderes. Existen tensiones entre la comunidad y el espacio, dentro de la propia comunidad, entre el equipo del museo y la comunidad, y entre la comunidad y el mediador. Estas experiencias contradictorias también configuran la mediación comunitaria y se detallan a continuación.

DEBATES ENTRE EL MUSEO, LA COMUNIDAD Y EL EQUIPO DE LOS MUSEOS

El primer caso se refiere a la relación entre los procesos, los actores comunitarios y los directivos de los museos. De los veinticuatro actores sociales entrevistados, que han participado indistintamente en programas con museos, todos mencionan que no conocen a los directores a cargo, los mediadores son para ellos la cara de los museos. Perciben que los procesos se caen porque los directivos no conocen los alcances de los mismos. Además, influye la inestabilidad institucional porque cada cierto tiempo se cambia al coordinador a cargo, junto con sus líneas de

42 Pertenece al grupo del Centro del Adulto Mayor-Centro. Participa en el proyecto ¡A La Huerta!, del Museo de la Ciudad desde 2012.

43 Vecina y comerciante de la calle Rocafuerte. Participó en el programa Guardianes del Patrimonio San Roque-Museo del Alabado desde 2010 y ha dictado talleres de medicina natural en el Museo de la Ciudad entre 2012 y 2013.

trabajo. Señalan que los procesos comunitarios se vuelven susceptibles de ser aceptados o no en esos cambios.

Llegó un nuevo coordinador y todo cambió. A todos nos hicieron a un lado, inclusive los mismos mediadores se vieron a un lado. Este coordinador tomó iniciativa. A tal punto que querían regalar la maqueta del MIC (Museo Interactivo de Ciencia). Con cada coordinador vienen nuevas ideas locas [...]. No hay una política cultural. En todos estos cambios no nos quedamos paralizados, nosotros seguimos, puede estar quien sea, nosotros seguimos con las caminatas⁴⁴ basadas en nuestra organización. (Entrevista a Andrade 2016)

También se observa cómo las tensiones con los directivos son pretexto para generar movilización por parte de la comunidad. Patricio Andrade, vecino de Chimbacalle, enfatiza cómo se mantiene al margen de las decisiones institucionales y continúa con su proyecto de caminatas por distintos barrios de la ciudad. Esta realidad no se da en todos los casos. De los procesos comunitarios identificados, este es uno de pocos que trabaja desde la autogestión. La mayoría de actividades que continúan todavía tienen dependencia con los espacios o se han frenado en el tiempo y se ejecutaron una sola vez.⁴⁵

Otra tensión frecuente se refiere a la desconexión de los procesos comunitarios con el resto del equipo de los museos. Este elemento influye en dos aspectos. Por un lado, está el grado de continuidad que se genera entre la comunidad y el museo después de ejecutar un proyecto. En cuatro museos, desde la mirada de los mediadores y la comunidad, se identificó que puede ser más fuerte el rol de los guardias al ingreso de los espacios culturales que un proyecto ejecutado a largo plazo.

Antes, durante y después del programa, se sentía exclusión por parte de los guardias que no permitían el ingreso. La verdad, yo no volví al museo. (Entrevista a Valverde 2016)

44 «Caminatas por los rincones ocultos de Quito» organizadas actualmente por los colectivos Puente de Piedra y Aldea Ciudad Quito. Esta iniciativa arrancó en 2012 con el apoyo del Museo Interactivo de Ciencia y en la actualidad, es un proceso autogestionado por los vecinos en cuestión. Ver en Facebook la página Quito de Aldea a Ciudad.

45 Los niveles de dependencia en los procesos y la relación entre el mediador y la comunidad se analizarán detenidamente en un apartado especial.

A veces algunos chiquitos entraban al museo y se escapaban a correr y gritar en el espacio y eso no les gustaba a los jefes. (Entrevista a Maigualca 2016)⁴⁶

Esta desconexión, deviene en que si no hay una línea de acción común entre todos quienes trabajan en el museo, los lazos construidos desde la mediación son insuficientes para irrumpir en las barreras simbólicas que la comunidad construye hacia el museo. Es así como se observa un primer desencuentro entre museo y barrio que responde a una segregación social y cultural:

La típica: «¡Hay tres niños solos en la fuente!». Pero si es un tema de encontrar la coherencia del trabajo con las normativas del museo. [En] Museografía dicen que dañan las cosas, pero son los niños del mercado que reconocen que el museo está al lado. Trabajar con la comunidad te obliga a repensar los esquemas de la institución, qué sentido tiene trabajar con ellos si cuando vuelven les privamos, el guardia les persigue. Aramos en el mar y cosechamos en el desierto. (Entrevista a Vallejo 2016)⁴⁷

Es pertinente mirar esta problemática como una posibilidad para entender a la mediación comunitaria desde un giro institucional que cuestione para quiénes se diseñan las agendas de los museos. Si las demás áreas de un espacio cultural no comprenden el rol de la mediación comunitaria, difícilmente las agendas se construirán de forma colaborativa.

ENCUENTROS Y DESENCUENTROS ENTRE ACTORES BARRIALES

El trabajo de la mediación comunitaria en el contexto del CHQ ha estado direccionado hacia colectivos de mercados y barrios. Cabe identificar que estos espacios, independientemente de los museos, tienen disputas de poder internas. Son entramados en los que predominan distintos intereses tanto individuales como colectivos. Con este marco preliminar se puede pensar en cómo la realidad de la comunidad influye en las relaciones que se establecen con los museos.

46 Niño y vecino de la calle Mideros. Participó en el programa Guardianes del Patrimonio San Roque-Museo Casa del Alabado. Su continuidad en el espacio duró tres años después de ejecutado el programa.

47 Emilia Vallejo era jefa del Departamento de Educación de Yaku Parque Museo del Agua en 2016.

Un factor predominante son los cambios de directivas de los barrios y mercados, pues no existen procesos continuos de trabajo y las nuevas autoridades no conocen las alianzas que se alcanzaron con los museos; el rol del mediador parte nuevamente de cero. Delia Balseca, antigua presidenta del Mercado de San Francisco, comenta al respecto: «Los cambios de directivas generan conflictos internos y no hay traspaso de lo realizado» (entrevista a Balseca 2016).

En ese escenario, entre los cambios están los intereses y modos de trabajo barrial que son diferentes. En varios casos las agendas que se debaten en los museos por parte de un mismo colectivo pueden tener perspectivas de acción distintas. «Algunos vecinos buscaban lucrarse con los recorridos por el barrio y otros no» (entrevista a Andrade 2016). Con este testimonio se observa cómo un mismo objetivo, en este caso, dar a conocer la actividad barrial de Chimbacalle, desencadena diferentes posibilidades: por un lado, promocionar un barrio en el ámbito turístico para generar réditos económicos y, por otro, pensar en recorridos de carácter educativo que generen reflexiones sobre el lugar donde se vive.

En la misma línea, se identifican los niveles de participación por parte de la comunidad, y estos van a la par del ámbito de injerencia que tenga su perspectiva a lo largo del proceso. La comunidad reitera que en todos los procesos son varios los participantes, pero con el paso del tiempo el compromiso se diluye.

Hubo una decisión de apoyo desde el MIC en la propuesta, pero se dieron largas y largas. [...] Nos llamaban a cursos y charlas y obviamente íbamos aprendiendo, pero eso fue generando en nosotros otra situación de relación con el medio. Fue interesante. Pero a la larga generó cambio en la gente porque ya veían que el proceso se iba alargando. En determinado momento fue hostigoso tener dos años de preparación. (Entrevista a Andrade 2016)

Se quedó en hacer informativos para el barrio, pero no hubo la participación, estaban pocos y uno como que se cansa. Hay tantas cosas que hacer. Y no se hizo ese trabajo. Quisimos tratar de reunirnos cada quince días pero no hubo compromiso. (Entrevista a Angulo 2016)

Estos dos testimonios denotan la realidad de los actores sociales al trabajar con los museos, su cotidianidad de cierta forma se ve trastocada. Si

bien el compromiso es un elemento necesario en los procesos, también es pertinente reflexionar sobre el beneficio real que obtienen frente al tiempo que entregan en el museo. Parte de esta forma de relacionarse implica mirar que las dinámicas de la comunidad tienen sus tiempos y sus necesidades familiares, económicas y sociales. Este es un elemento de tensión con los museos:

[El] tiempo de las actividades cotidianas es un limitante para asistir a los museos. (Entrevista a Salazar 2016)

Falta de tiempo y de interés en las actividades que hacen los museos. Son en horarios en los que no puedo asistir. ¿Cómo cierro mi local? (Entrevista a González 2016)

Si les digo a mis compañeras que vayamos a los museos, ¡ni llevándoles arrastradas! Somos cortas de tiempo y en la tarde cada una va apurada al hogar. Para la cultura no nos damos el tiempo. Ir a vender al museo no creo y solo eso me imagino haciendo en ese espacio. (Entrevista a Zapata 2016)⁴⁸

Cada actor comunitario tiene sus actividades y llega a acuerdos entre sí, para asistir o participar en las agendas de los museos, lo que genera el siguiente cuestionamiento: ¿qué es prioritario para la comunidad? En este sentido, surgen estrategias desde la mediación comunitaria que irrumpen en la lógica de tiempos del museo y que dependen del trabajo del mediador comunitario en territorio y de un ejercicio de empatía con los tiempos que la comunidad propone.⁴⁹ También influyen los modos de convocatoria y la articulación de la misma desde los museos. Patricia Pavón, comerciante del Mercado de San Francisco, se refiere a esto y aclara la importancia de hacer invitaciones directas a los vecinos:

Antes se daban invitaciones del Museo del Alabado personalizadas. Ahora las recibo por mail pero no me da el tiempo. Más bien lo que funcionaba era de boca, es diferente que te digan: «vea le invitamos», [a] que te manden por correo, es algo ridículo. Como que se han quedado en el

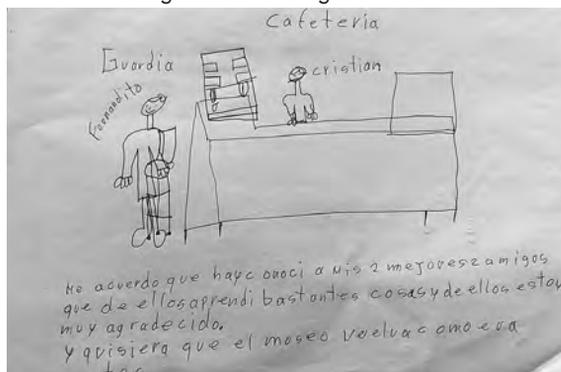
48 Comerciante del Mercado de San Francisco. Participó del programa Guardianes del Patrimonio San Roque (2010-2011).

49 Cabe mencionar que de las entrevistas realizadas, el caso de trabajo con la tercera edad en los huertos es el único proceso que se acopla a los tiempos de los museos. Esto se debe al tiempo libre del que dispone este grupo social.

protocolo y no piensan en convocar en función de cómo es la comunidad. (Entrevista a Pavón 2016)⁵⁰

MEDIADOR COMUNITARIO-COMUNIDAD: LA RED DE AFECTOS

Fotografía 6. Mis amigos del museo



Fuente: Monserrate Gómez

Elaboración: Ángel Maigualca. Registro fotográfico del dibujo realizado durante la entrevista

«El rol del mediador es lograr que el vecino no tenga vergüenza de tocar la puerta del museo» (Entrevista a Greerken 2016).⁵¹ Esta percepción del mediador comunitario del Museo del Agua, en relación con el dibujo realizado por Ángel Maigualca, conecta con la función de puente que tiene entre el museo y la comunidad en un escenario donde los museos son ajenos a la cotidianidad que les rodea. Parte del rol del mediador implica romper esa desconfianza. Desde la comunidad y entre varios mediadores, la connotación en torno a la función del mediador comunitario tiene múltiples miradas y todas coinciden en los lazos afectivos que genera. La propuesta es mostrar cómo se autodefinen los mediadores en relación con la percepción que la comunidad tiene de ellos. De esta forma se identifican las tensiones detrás de este vínculo.

50 Comerciante del Mercado de San Francisco. Participó del programa Guardianes del Patrimonio San Roque (2010-2014). Actualmente es anfitriona comunitaria del proyecto de turismo urbano Caminos de San Roque.

51 Daniel Greerken era mediador comunitario de Yaku Parque Museo del Agua.

El rol del mediador tiene un enfoque de enlace entre la comunidad y el museo. Este perfil de articulador se entiende como una relación de confianza en la que los actores sociales lo visualizan como un consejero. Es «aquella persona de confianza de quienes sostienen intereses contrapuestos, que acciona con el fin de evitar o finalizar un litigio» (Alderoqui y Pedersoli 2011, 256). Frente a este concepto, si bien el mediador genera confianza en el proceso, su incidencia no es neutral ni evita discordias; por el contrario, desde las experiencias identificadas, el mediador incita, dinamiza, facilita y hasta evidencia los conflictos de un sector del barrio en relación con los procesos culturales y sociales que lo atraviesan.

Tal es así, que los mediadores se autodefinen en su mayoría como quienes tensionan las prácticas comunitarias a partir de un ejercicio localizado. De ahí que se dé lugar a procesos de reflexión crítica en pos de construir o transformar el accionar de la comunidad, desde la auto-reflexión y hacia el interior de los museos.

Los mediadores comunitarios son los embajadores de los museos. Claro, van a territorios de paz y de guerra, y desde acá (museo) se busca la mediación para la reflexión. Hay siempre un interés por mantener ese diálogo educativo y comunitario. (Entrevista a Moreno 2015)⁵²

En ese sentido, el principal trabajo de los mediadores es mostrar a las instituciones culturales como organismos abiertos a la cogestión de agendas conjuntas; es decir, el mediador hace un ejercicio que consiste en colocarse en distintos lugares para analizar, proponer y negociar puntos de encuentro y de colaboración. Este ejercicio implica ver perspectivas distintas, no para conciliar, sino para marcar transparencia entre las múltiples voces que se interceptan en el proceso, incluida la postura del museo.

El proceso de mediador no es de pacificador. En verdad si quieres hacer una comunicación honesta para las dos partes, te conviertes en el convenio de la parte que tenga más poder en ese momento y se acabó. En esa resolución de conflictos debes ir con la información transparente. Mirar de qué manera se pueden fortalecer los dos espacios. Si en el museo tienes un tema que tu coordinador no te entiende y que por eso se te está cayendo

52 Andrea Moreno era coordinadora del Museo de la Ciudad en 2015.

el proceso, debes ir a decirle a la gente, y así vuelves al museo. La carga institucional la tienes. (Entrevista a Rueda 2015)⁵³

Este ejercicio de transferencia se complica en la práctica, sobre todo, cuando hay un cambio de mediador a cargo de un proceso. En todos los procesos identificados, la comunidad puso énfasis en que la ruptura de las relaciones se dio, en gran medida, por cambios de personal, especialmente porque no se transmitían alcances y metodologías. Cada mediador planteaba otras estrategias o simplemente no daba prioridad a lo alcanzado, provocaba la pérdida de los vínculos.

Siempre cambiaron de personal y eso provocó que me alej[ara] del Museo. Cada nuevo que llegaba ya se olvidaba de nosotros. (Entrevista a Maigualca 2016)

El segundo mediador nos exigía que vayamos al CAC, no venía hacia nosotros. Él trabaja para nosotros no al revés. (Entrevista a Almeida 2016)⁵⁴

Si no es por los cambios de personal todo el mundo se decía «¡vecino!» con los guardias, todos. Ya se conocían. Y eso se perdió. Al ser solo el espacio, se vuelve un lugar más. Yo voy con la vinculación de las personas más no con el lugar. Nosotros ya teníamos un plan con ellos, pero conforme iban cambiando de personal, es obvio que ya no sabíamos qué hacer. (Entrevista a Pavón 2016)

Desde esta perspectiva, la voz autorizada en la comunidad es la del mediador. Un giro en el rol que cumple puede ser contraproducente frente a la relación alcanzada con la institución. Si bien el mediador es parte del museo, en un inicio la comunidad construye su relación con la persona, pero no con el espacio como tal. Dicha relación, en la mayoría de los casos, ha dado como resultado una dependencia entre mediador y comunidad.

Esta vinculación ha sido manejada estratégicamente desde el abandono del mediador, que por diferentes circunstancias se distancia del proceso; así logra, en cierta medida, que la comunidad se empodere de su proceso y lo autogestione. En estos casos esporádicos, cabe indagar

53 Andrés Rueda era mediador comunitario del Museo del Carmen Alto en 2015. También desempeñó este rol en el marco del plan Guardianes del Patrimonio Museo de la Ciudad.

54 Vecino de San Juan. Participaba en el grupo Huanacauri, desde donde trabajó en actividades de mediación comunitaria con el Centro de Arte Contemporáneo.

qué metodologías se usaron para que la comunidad siga con sus agendas en ausencia de museos y mediadores. Así también, es importante pensar, desde un inicio, que los procesos tienen un cierre y que, por ende, la figura del mediador no es eterna.

De los procesos identificados, solo dos⁵⁵ se mantienen hasta la actualidad sin la gestión de los museos ni de los mediadores. Los demás se han terminado o todavía dependen de alguna manera de los espacios culturales. Este fenómeno se da en la medida en que la comunidad mira al mediador como un líder, con mayor voto y capacidad de gestión por su procedencia ajena al barrio y con un componente de conocimiento que el resto de la comunidad no tiene. Ese rol que la comunidad otorga al mediador es simbólico y se da porque en los espacios comunitarios difícilmente alguien quiere asumir el rol de líder. La confianza en el mediador se traduce, en ciertos casos, en aquel que puede responsabilizarse de los procesos, y, en otros, en quien debe cumplir las demandas del colectivo.

Antes hacíamos rutas por el barrio que terminaban en el Museo de Carmen Alto. Así se vinculó el proyecto Caminos de San Roque con el museo. Ahora no hay continuidad, yo creo que es porque no hay quién lidere desde el grupo de vecinos. La mayoría tienen sus locales y es lo que les impide gestionar estos temas. (Entrevista a Carrera 2015)

Con respecto a cómo me veo yo y cómo me ven los vecinos, [...] Hubo un punto fuerte en el que entendí que muchos buscan que tú les des cosas o que hagas cosas por ellos, pero la idea que nosotros tenemos es generar capacidades. Entonces es un proceso en que muchos dependen de nosotros, pero luego nos convertimos en un gestor, en alguien que pone en contacto, [que] da capacidad organizativa que la tienen y solo la deben desarrollar más técnicamente. (Entrevista a Quezada 2016)⁵⁶

55 Proyectos que se mantenían hasta 2016 de forma independiente: Caminos de San Roque (proyecto de turismo comunitario urbano en San Roque, surgió desde el Plan Guardianes del patrimonio San Roque-Museo Casa del Alabado) y Por el Puente de Piedra y Aldea Ciudad (caminatas barriales organizadas por los vecinos de Rafael Racines y Patricio Andrade, que se plantearon desde el trabajo de mediación comunitaria del Museo Interactivo de Ciencia. Actualmente, se ejecutan de forma independiente del museo).

56 Evelyn Quezada, antigua mediadora comunitaria del Museo Interactivo de Ciencia.

Sufrimos una dependencia, que eso también fue malo. Esperábamos a que ustedes hicieran las cosas. (Entrevista a Pavón 2016)⁵⁷

Si bien la relación de dependencia prima en estos procesos, es importante mirar que en su contexto existen factores colaterales que generan ese vínculo, tales como el tiempo de la comunidad y el rol que cumple la misma en el proceso, así como también, la relación de poder con la que entra el mediador, ya que conoce, no solo lo que el museo espera de la comunidad, sino que, además, su distancia de la comunidad le permite identificar las necesidades y tensiones que no se ven: «como llegas desde afuera, tú puedes ver el común que ellos no ven porque como están en el mismo círculo ya han perdido la noción de eso» (entrevista a Tituña 2015).

En este escenario, el mediador también tiene un lugar desde donde decide trabajar. Si bien parte de un compromiso personal hacia la comunidad, su posición de clase, raza, género y política influye al trabajar en la *geología* de la comunidad. Asimismo, las visitas constantes al espacio, caminar por el barrio y dialogar de la cotidianidad con la comunidad, configuran al mediador, quien muta en función de esa estructura, pues, en ese punto, desde adentro, comprende la dinámica territorial del espacio.

Entonces yo me preguntaba: «ya han de querer sacar información para algo». [...] y obviamente, me di cuenta [de] que eran personas con quienes realmente se podían vincular. Ustedes cambiaron más que nosotros. Ustedes se hicieron a nosotros, caminaron el barrio, cambiaron el léxico, se habló en confianza. (Entrevista a Pavón 2016)

[...] la espontaneidad de compromiso del mediador con el barrio y de no interés propio. (Entrevista a Lupita 2016)⁵⁸

Este testimonio denota justamente el proceso de colaboración en el que el mediador se inserta conforme se involucra con la comunidad. Esa relación de compromiso se consolida en el momento en que se comienzan a establecer beneficios mutuos y no personales, de bienestar mutuo, desde los que se propone un ejercicio de economía afectiva:

57 Referente al trabajo de Fundación Gescultura como mediadores en el proyecto Guardianes del Patrimonio San Roque-Museo Casa del Alabado.

58 Moradora de San Juan. Fundadora del grupo Huanacauri, desde donde trabajó en actividades de mediación comunitaria con el Centro de Arte Contemporáneo. (No quiso dar su apellido).

[...] los mismos chicos del museo van a comprar en el barrio y hacen una visitan constante. Uno se siente en confianza. La relación con Paulina, es interesante porque nos cuenta de los proyectos que tienen en el museo y nos hacen parte de eso porque igual somos proveedores. Ella va personalmente a hacer las compras de hierbas medicinales y te invita a los talleres que organiza. (Entrevista a Carrera 2015)

Yo era otra veci, era mi cotidianidad, mi guagua tenía dos años, yo le llevaba al museo. El museo era como una casa. A la señora Mari, que hacía la limpieza, le hacíamos la vaca y ella cocinaba para todos. Éramos una familia, así nos llamábamos. Era un circuito de economía afectiva. Comíamos en los mismos espacios cercanos al museo. La comunidad resignificó el espacio. (Entrevista a López 2016)

Los testimonios citados suponen tratar el eje de los afectos, es decir, cómo estos influyen o no en las dinámicas sociales. Si desde la práctica se identificaran escenarios en los que el mediador comparte espacios con la comunidad, se podrían enumerar charlas de más de dos horas con cada actor comunitario, caminatas por los barrios, invitaciones a tomar café como pretexto de debate y saludos en la calle. Estos puntos de encuentro funcionan como nodos de conexión, en los que la calidez humana se convierte en el ejercicio de vinculación más rico del proceso y en los que el mediador se vuelve parte de la cotidianidad de la comunidad. Parece válido ubicar el rol de los afectos dentro de estos escenarios, como parte del proceso en sí, que no es remunerado porque sobrepasa los tiempos institucionales.

Además de investigar la *performatividad* desde la mediación, hay que caminar con ellos y hacer las cosas con ellos, no con la distancia de un funcionario dentro de la institución. Ese es el trabajo que se debe hacer para entender las lógicas que estamos manejando, que no se las puede entender desde un escritorio. [...] Con la comunidad hay luchas de poder que es más fácil romper con los jóvenes y los adultos, pero es un trabajo de *estar* y buscar alternativas. (Entrevista a Sánchez 2016)⁵⁹

Sin embargo, ese *estar* en comunidad, también implica un reto para el mediador. Conforme se consolidan las relaciones afectivas, su lugar de acción requiere trabajar desde la neutralidad frente a las problemáticas y

59 Sebastián Sánchez, antiguo mediador comunitario del Museo Interactivo de Ciencia.

agendas del territorio, facilitando elementos que generen una reflexión crítica. Sin embargo, la perspectiva del mediador, con relación a las agendas y a la posición del museo, debe estar cargada de una postura política de acción que genere cuestionamientos sobre su rol. Estos dos elementos de la mediación son fundamentales con el fin de no caer en procesos asistencialistas: «La idea de que uno trabaja por hacer bien o por beneficencia, son ideas que en realidad no ayudan mucho a crear, sino a contaminar las relaciones. [...] De lo que estamos hablando es de cómo los grupos comunitarios, por un derecho, usan en su provecho a la institución que cubre sus propios impuestos» (entrevista a Cevallos 2016). En esa fase de la mediación comunitaria es cuando debe establecerse una distancia mínima para reflexionar críticamente.

Si bien el mediador debe generar las condiciones para que las agendas se construyan desde procesos colaborativos, son inevitables los lazos y relaciones que van más allá de la institución misma. La voz de la comunidad insiste en que los niveles de confianza se construyen por medio del trabajo colectivo, el tiempo y el compromiso de las dos partes. De esta manera, se generan vínculos filiales que implican afectos recíprocos y es ahí cuando las preocupaciones de lo cotidiano se comparten y son motivo para generar redes de apoyo. Detrás de este escenario, el mediador también tiene el rol de cuestionar las relaciones de poder en torno a las jerarquías de conocimiento en las que se generan más vínculos de dependencia, porque la comunidad mira al mediador como a aquel que sabe más y les guía.

Las profes dejan de ser profes, se convierten en amigas, se les abraza, nos llaman por teléfono, ya existe una familia. Ya no se hace el lazo tan largo cuando se entra por primera vez. Se van cortando las distancias. El contacto cotidiano de venir cada martes, o como la otra vez que nos encontramos en el trole. Ya se comparte. Uno muchas veces se achica, en cambio ahora es de tú a tú. Claro, un poco más estudiados ellos, pero ya somos iguales. (Entrevista a Rodríguez 2016)

Relación estrecha hasta la actualidad, a pesar de que no trabajamos en conjunto, seguimos conversando. Creo que es una relación de amigos. (Entrevista a Carrera 2015)

La relación de familiaridad se generó con las monjitas y los mediadores. Siempre que les visito preguntan cómo nos va en las ventas y están pendientes. (Entrevista a Balseca 2016)

Pablo Ortiz nos ha organizado, él nos ha compartido la tierra. La buena relación es que Pablo ha sabido transmitirnos sus conocimientos a todas y nuestra experiencia también la hemos compartido a él de forma recíproca. (Entrevista a Cando 2016)

Esta entrega recíproca supone un intercambio de saberes que se sustenta en el modelo de *comunicación popular* sobre el cual el diálogo plantea un ejercicio de reconocimiento entre los sujetos, para comprender distintas realidades como mecanismos de la transformación de procesos frente a estructuras injustas (Huergo 2004). Cabe cuestionar que, si bien el mediador posibilita un ejercicio de comunicación popular, existe en ese modelo una relación de poder ya que es parte de una institución privada o pública con sus intereses, partidas presupuestarias y control institucional sobre los recursos. En este sentido, ¿cómo mira la comunidad el rol del mediador?

Fue el nexo entre el barrio y el resto de la comunidad, nos permitió conocer más personas con quienes podíamos trabajar. La confianza, informalidad, [y] apertura sin prejuicios dio paso a generar incidencia en el museo. (Entrevista a Valverde 2016)

El mediador entregaba la información, nos guiaba y nos mostraba los derechos que tenemos para solicitar nuestros requerimientos al Municipio, al Centro de Arte Contemporáneo y demás entidades. (Entrevista a Almeida 2016)

Como dice la palabra, se encargaba de mediar entre los grupos de todo San Juan y se relacionaba con todos los grupos mayoritarios, y mediaba con otras instituciones, especialmente el Municipio. (Entrevista a Angulo 2016)

Es una persona que me recomienda para hacer alianzas con otra persona. (Entrevista a González 2016)

Los *mediadores*, esa palabra nunca entendí, fueron quienes nos dieron una carta abierta para conocer el lugar, poquito de la historia, dar un poco de qué les parece o qué pensaría que podría hacer aquí [o] acá. (Entrevista a Pavón 2016)

Mediador es el vocero que transmite los proyectos entre el museo y la *crew*. (Entrevista a Pucho 2016)⁶⁰

60 Pucho, miembro del colectivo de *hip hop* Zona Roja. Participó en el programa Guardianes del Patrimonio Museo de la Ciudad. Pidió que se lo nombre por su apodo en el colectivo.

Desde la perspectiva de la comunicación popular, la presencia permanente del mediador funciona a partir del camuflaje, es decir, si opina en el proceso, su rol incentiva el protagonismo de toda la comunidad; sin embargo, los testimonios identificados concuerdan en que el mediador es quien coordina y sugiere mecanismos de acción. De ahí que a la comunidad le cueste mirarse como protagonista, pues dicho rol lo entrega al mediador desde una postura simbólica, en la que la relación de poder recae sobre él o ella, ya sea por sus conocimientos o por su lugar de enunciación como representante de la institución museo.

Finalmente, la idea de vocero, en cuanto canal de diálogo y articulador, es común entre los testimonios de la comunidad: «Los métodos de observación, asociación y expresión, para acceder a los “centros de interés” del sujeto, quien aprende en función de un principio de globalidad» (Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos [DIBAM] 2014, 20). Si se traslada esta idea al rol del mediador, se puede entender que sus centros de interés ven a la mediación comunitaria desde sus partes para entender su compleja globalidad: el territorio, los acontecimientos, la memoria y los objetos en conexión con las necesidades del sujeto, del museo en sí mismo y de sus políticas.

De los veinticuatro testimonios recabados, la mirada de la comunidad denota diferentes necesidades frente a los procesos en los que ha participado. Entre las más comunes se puede citar las siguientes:

- Necesidades de ocio: «relajarse», «distracción de preocupaciones».
- Necesidades sociales: «compartir», «conocí a los vecinos», «hice amigos».
- Necesidades de conocimiento: «aprendo de las plantitas», «aprendimos cómo nos organizamos».
- Necesidades de reconocimiento: «dejar nuestro nombre en la comunidad».

Estas percepciones permiten mirar cómo los intereses son distintos y muestran las múltiples voces que se proyectan en los museos. Los acuerdos y la dinámica en sí de los procesos se definen en función de la tensión entre lo que cada involucrado busca; por ende, el compromiso de la comunidad se refleja en la medida en que se van cumpliendo estas necesidades mediante acuerdos con los mediadores comunitarios.

REFLEXIÓN CRÍTICA EN TORNO A LA MEDIACIÓN COMUNITARIA

Desde la mediación comunitaria, se entiende las identidades como fenómenos móviles en constante negociación y disputa, en los que la memoria colectiva predomina como mediadora entre el museo y la comunidad. La propia comunidad permite vincular relaciones en las que los objetos museales adquieren un valor simbólico desde el cual se reinterpreta el pasado. En un sentido activo, la memoria tiene un papel significativo en la generación de sentidos de pertenencia y autovaloración por parte de agentes sociales, quienes se ubican en escenarios de enfrentamiento y lucha frente a otras interpretaciones, otros sentidos o contra olvidos y silencios (Jelin 1998).

Ahora bien, la mediación comunitaria sugiere reflexionar sobre el espacio patrimonial como lugar de acontecimientos previos a ser museo, si se piensa en los habitantes cercanos al espacio. De acuerdo con esto, los recuerdos generan relaciones de pertenencia con el lugar que sostienen los primeros vínculos de acercamiento.

El ejercicio que hicimos en el Centro de Arte Contemporáneo era muy simple: reconstruir una memoria del edificio reconociendo esas disputas de la memoria. Entonces te das cuenta que el Hospital Militar tuvo una vida muy larga antes de ser un Centro de Arte y en esa trayectoria las iniciativas culturales, deportivas, sociales, habitaban por completo el espacio por sobre los conflictos que había en él y cuando se intentaba reconstruir aparecían todos los deseos y anhelos de las comunidades sobre ese espacio e iban tejiendo puntos de colaboración partiendo de esos reconocimientos de conflicto. (Entrevista a Cevallos 2016)

Es así que visibilizar esas memorias desde múltiples voces permite construir la historia desde varias perspectivas y, a su vez, genera preguntas para reflexionar alrededor de los usos actuales del espacio cultural. Es así como se construye una identidad que muta en relación con un museo y, que a su vez, da paso para generar varios niveles de colaboración colectiva que, en primera instancia, cuestiona distintos significados y conflictos culturales, sociales y económicos, que se entretrejen y transforman constantemente en el espacio (Grosso 2002, 190). En este escenario se da un ejercicio de disputa entre la historia y la memoria. El discurso de la institución se ve interceptado por cómo se representa la comunidad.

Por ejemplo, ahí es muy importante el entrecruce, que también es discutido, de la historia y la memoria, del mismo Hospital San Juan de Dios, que es el espacio que ocupa el Museo de la Ciudad. Tienes memorias vivas todavía y de pronto la historia tiene unos datos muy lejanos o que la memoria los transformó, los maquilló o disfrazó, pero para nosotros es igual de válida la investigación histórica como también estas otras posibilidades. Ahí viene la tensión, porque el académico nos dice: «no pueden permitir que tal persona diga eso del hospital». [...] Sabemos perfectamente que tal vez existe un error histórico, pero en la memoria entendemos otra condición para el recuerdo que se está transmitiendo. (Entrevista a Moreno 2015)

Este es el escenario de un sistema discursivo en el que se evidencian distintas relaciones de poder, pero en el que también se tiene la capacidad de actuar políticamente para asimilar, oponerse o subvertir (Foucault 1992). Así que, el rol social de los museos está cruzado por conflictos. En el caso de los museos del CHQ, las disputas de la colectividad en y con el territorio se negocian con las agendas de los museos. La categoría Memoria cumple en este entramado la función de entretener diálogo desde el conflicto.

La propuesta de Halbwachs, en cuanto a los marcos sociales del recuerdo y el olvido, cumple un importante papel en el entendimiento del imaginario de los grupos sociales, es decir, la memoria es «una reconstrucción del pasado con ayuda de datos tomados del presente» (Halbwachs 1997, 118-9). Esta reconstrucción constante de la memoria implica asimilar representaciones colectivas de lo memorable en un presente desde donde se crean redes de pertenencia y se definen modelos organizados, relaciones de poder y lugares de enunciación persistentes.

Esta línea teórica permite entender la memoria como una estrategia para irrumpir en un solo relato y entretener una narrativa del museo desde la comunidad, evidenciando las distintas luchas de sentido que involucran intereses y prácticas cargadas de significados simbólicos, culturales y políticos de la comunidad colindante al museo. Restituir la memoria individual se convierte en una función política que permite a los grupos discriminados acceder a un sentido de pertenencia social (Jelin 1998). Por ende, la idea de memoria implica reconocer los flujos barriales de las identidades que cohabitan con los museos en un mismo

territorio, tanto para evidenciar barreras simbólicas como para ejercer un agenciamiento de las comunidades en la construcción de agendas con pertinencia crítica.

En esta dinámica, la memoria también funciona como articuladora de vínculos entre actores comunitarios, mediadores y experiencias. El ejercicio de recordar genera otro nivel de relacionamiento, ya no se refiere al espacio en sí, sino a los lazos que la comunidad conecta en el presente desde el pasado y que permiten identificar gustos, emociones y reflexiones comunes.

¿De dónde procedía nuestra familia? ¿De dónde era nuestro origen? La mezcla como quien dice. Sí, éramos indios o mestizos. Todo eso nos motivó. Llegamos a un punto [en] que ya dimos datos y tanta cosa y nos mandaba a traer documentos cercanos, para verificar yo me imagino. Ahí estaba la trama. Había personas que venían de tan lejos, de Loja, Cuenca, y a veces no habían regresado desde su niñez. Eso nos motivó. (Entrevista a Michelena 2016)

De esta forma, la mediación comunitaria, trabaja de la mano con la memoria, para «articular demandas y aspiraciones colectivas, generando condiciones para el diálogo y participación frente a las políticas institucionales, políticas culturales, o las mismas lógicas de organización y relacionamiento social dentro de las comunidades» (Cevallos y Macaroff 2015, 211). Si bien este propósito implica una producción de conocimiento que se basa en un trabajo de conexiones y negociaciones, que sirven de mecanismo de agenciamiento directo de la comunidad, en la práctica, la coproducción, cocuraduría y cocreación de programas y exhibiciones, y la toma de decisiones por parte de las comunidades no se visibiliza.

Pero ¿cuál es el lugar de enunciación de la comunidad frente a los museos, después de participar en programas de mediación comunitaria? Tanto la comunidad como los mediadores construyen un escenario en el que se dejan afectar mutuamente y traducen esos lazos a las agendas de la institucionalidad. Son los niveles de confianza los que generan empatía desde el quehacer de la mediación comunitaria y permiten un intercambio de aprendizaje, no solo desde el saber, sino desde la experiencia y la cotidianidad. «Las prácticas educativas deben estar basadas en lo colaborativo, horizontal, subjetivo, interdisciplinar, diverso

y cambiante, mucho más orientado a los sentidos y emociones de sus visitantes» (DIBAM 2015, 51). Si bien esta noción habla de la relación museo-visitante, la importancia de las emociones desde lo colaborativo se aplica a la relación de aprendizaje recíproco que se genera entre mediador y comunidad.

En este sentido, un abrazo, un recorrido por el barrio y el humor común hacen de la mediación comunitaria un trabajo humanizado que trastoca al museo desde su accionar.

[...] claro, yo les puedo enseñar cuáles son los tipos de suelo y cómo sembrar, pero ellos me enseñan cómo querer, la preocupación por la familia (cosas más privadas de sus historias de vida). [...] porque de una u otra forma, te afecta el hecho de que te dejes afectar por lo que estás pasando, te cambia y, de alguna forma, se vuelve un ejercicio de resistencia frente a la institución, que también se afecta. (Entrevista a Vega 2015)

Este cúmulo de relaciones que se presenta puede ser analizado desde el rol político que el museo debe tener. La Declaración del Primer Encuentro de Museos Iberoamericanos de San Salvador propone un primer acercamiento al desafío de los museos en este tema:

Asegurar que los museos sean territorios de salvaguarda y difusión de valores democráticos y de ciudadanía, colocados al servicio de la sociedad, con el objetivo de propiciar el fortalecimiento y la manifestación de las identidades, la percepción crítica y reflexiva de la realidad, la producción de conocimientos, la promoción de la dignidad humana y oportunidades de esparcimiento. (Primer Encuentro de Museos Iberoamericanos 2007)

Frente al paradigma de la conservación, se proclama la primacía de la construcción colaborativa en la que se hace un ejercicio democrático-cultural frente al discurso ensimismado, en el que la comunidad adopta un rol activo. El patrimonio museístico, por tanto, es un pretexto para la propia construcción de los discursos con otros modos de circulación. En este caso, la mediación comunitaria cumpliría ese rol desde un «ejercicio de poder político, una actividad viviente, de producción activa. Donde, el poder simbólico que involucra la actividad de representación cultural, a cargo de las instituciones culturales, ha tendido a marginar en la misma medida que define el patrimonio de un país» (DIBAM 2015, 58).

En este sentido, la política educativa de los museos se esfuerza por paliar esas carencias, busca generar condiciones de acceso a la cultura, por medio de procesos con mayor recepción de visitantes que no generan niveles de colaboración autónoma; de ahí que no se reconozca al museo como un espacio detonador de ciudadanía. Si bien existe ansiedad en los directores de turno por llenar sus museos en función de actividades masivas, por el contrario, la mediación comunitaria irrumpe en esa imagen conciliadora de aparentes procesos de igualdad y acceso que no suscitan reflexiones críticas que cuestionen y transformen los usos sociales del espacio cultural.

Cambiar este paradigma en relación con el «acceso» fue pertinente en el contexto del CHQ, desde donde los museos municipales que trabajaron el eje de la mediación comunitaria, funcionaron en su momento como generadores de debate en torno a las políticas de regeneración urbana. «Un derecho común mucho antes que individual, ya que esta transformación depende inevitablemente del ejercicio de un poder colectivo para remodelar los procesos de urbanización» (Harvey 2013, 20).

Trasladar este postulado al quehacer de los museos implica mirarlos como generadores de espacios de encuentro donde la integración ciudadana articule otro tipo de acciones que, a largo plazo, beneficien a los diferentes actores del CHQ, usando o no las muestras museográficas como medio y pretexto para fortalecer el ejercicio del derecho a la ciudad, inclusive en un espacio conflictivo como lo es un centro histórico.

Un trabajo de mediación comunitaria que se acercó a esta estrategia fue el realizado con las hierbateras de la calle Rocafuerte, ubicadas cerca del Museo de la Ciudad. La institucionalidad dio paso a que las señoras realizaran talleres sobre medicina natural a cambio de una retribución económica. En este caso, el acuerdo económico no fue el que primó, sino por el contrario, sobresalió el interés de ellas por dar a conocer sus saberes. Estas lógicas de trabajo son distintas a la oferta del museo, pero canalizan acciones con el entramado social que les rodea y consolida la idea de que es un espacio abierto que reconoce y legitima el conocimiento de las hierbateras como memorias vivas de la ciudad.

En efecto, este tipo de agendas va más allá del hecho de ocupar el espacio como tal y se vuelve un ejercicio de participación ciudadana en el que la comunidad, desde sus saberes, genera representatividad en las agendas del museo. Si bien la actividad fue propuesta desde el museo,

la construcción metodológica de los talleres se realizó en conjunto con las hierbateras bajo acuerdos de trabajo comunes. Así también, los beneficios generados fueron mutuos. Las hierbateras, por su parte, resaltan que vivieron un proceso de autovaloración y mejora de su autoestima al recibir un considerable número de asistentes. Por su parte, el museo identificó de forma creativa los vínculos para gestionar investigaciones relacionadas con la medicina natural.

En definitiva, la caja de herramientas de la mediación comunitaria propone mostrar los derechos que la comunidad tiene dentro de la ciudad: «La cultura democrática concibe el museo como una arena pública, un lugar de conflictos y cuestionamientos, que replantean los significados culturales y sociales que se producen en tensión con la noción moderna de santuario de celebración de la cultura de los sectores sociales que lo regulan» (Montero 2012, párr. 1). Ese derecho al uso y al aprendizaje en los museos debe fomentar la oportunidad para desarrollarse en comunidad, lo que implica entender al museo desde lo cotidiano, donde se encuentra inserto.

EL ROL DE LOS MUSEOS DESDE LA VOZ DE LA COMUNIDAD

El museo pensado como un detonante de inquietudes de la gente que lo visita: es esta la percepción que la mayoría de actores comunitarios tiene después de los procesos de mediación comunitaria. Entiende que el museo no puede ser ese espacio cerrado, sino algo dinámico en el sentido que articula vínculos.

Cada museo yo pienso que debe tener una actividad. Por ejemplo, este está con el huerto, otro con el yoga, otro con manualidades, otro que enseñe a manejar la arcilla, y así. Sirve para conectarse con la comunidad. Hay mucha gente que no ha visitado el museo y por esa actividad lo visitarían. A mí me pasó eso. El huerto me conectó con las otras cosas que hace el espacio. (Entrevista a Morocho 2016)⁶¹

Esta demanda denota un interés consensuado frente al uso de los museos a partir del rol colaborativo y activo que doña Morocho vivió

61 Vecina de San Roque, vive entre las calles Libertad y Canteras. Pertenece al grupo Centro del Adulto Mayor-Centro. Participa en el proyecto ¡A La Huerta!, del Museo de la Ciudad, desde 2013.

en el espacio del huerto, en el Museo de la Ciudad. Por consiguiente, desde el alcance con la comunidad, el museo se reimagina como un puente que no está aislado de la realidad de su territorio.

El museo no puede cortar el hilo, el puente, con la comunidad. Son parte integral de la sociedad y de la ciudad. No son entes aislados. El asunto es que como la gente que trabaja en los museos tiene su contrato, se inventa cualquier cosa desde su iniciativa, sin considerarse parte de la sociedad. El museo debe ser el efecto y espejo de la sociedad. (Entrevista a Racines 2016)⁶²

Debe existir ese nexo entre [la] mediación comunitaria y la relación con el entorno y los vecinos de los museos. Si bien las invitaciones se hacen a la comunidad en general, por el contrario, a los vecinos aledaños, no. Quedan relegados, no forman parte del museo. En algún momento no saben ni conocen las ofertas de los sitios. (Entrecista a Andrade 2016)

A pesar de que los testimonios presentan un ejercicio reflexivo de los actores comunitarios en relación con los derechos culturales que tienen frente a los museos, el accionar desde una postura autónoma no se visibiliza. Después de los proyectos ejecutados, la mayoría de los actores comunitarios que se involucraron en su momento no ha regresado a proponer acciones en los espacios y mucho menos a visitarlos.

En este sentido, parece que el rol de conector del mediador genera una contradicción, porque funciona como puente, pero cuando el proceso termina, la comunidad siente esa ausencia y no actúa en los museos. Tal es el caso de Roberto Valverde, miembro del colectivo Zona Roja. Después del trabajo realizado en el Museo de la Ciudad, en el marco del programa Guardianes del Patrimonio, asegura que nunca más fue invitado a las actividades del espacio y, a la vez, comenta las razones por las que no demandó su derecho a volver a habitarlo. En ese contexto comenta:

Los museos deberían abrir convocatorias a artistas para hacer expos y hacer uso alternativo de los museos. Capaz lo hacen, pero no a la comunidad circundante a los espacios. Así, cómo podemos concretar agendas con los

62 Fundador del proceso Por el Puente de Piedra, una serie de recorridos barriales, que se ejecutan desde la mediación comunitaria, con el Museo Interactivo de Ciencias.

mismos. Falta de conocimiento de las agendas que ofrecen. (Entrevista a Valverde 2016).

En esta línea, se habla de las formas de uso y apropiación de las mediaciones, que se caracterizan por la resignificación que las audiencias hacen frente a la cultura hegemónica. Se trata de escenarios de disputa y negociación en torno a usos sociales del patrimonio desde la participación de los actores frente a sus formas de construcción. (García Canclini 1999). Un claro ejemplo fueron las disputas institucionales que surgieron frente a la figura del mediador, como quien trabaja desde fuera y está distante de sus roles en el museo.

En este escenario, los ejercicios de resistencia no solo se dieron desde la comunidad, sino que también significaron negociaciones, por parte de los mediadores, para un cambio institucional que, de cierta forma, cuestionó el rol y las agendas de los museos en relación con la dinámica y el contexto territorial en el que se encontraban emplazados.

Estas prácticas trastocan los museos para pensarlos como articuladores de otras formas de participación ciudadana que carecen de condiciones y modelos de gobernanza para garantizar un trabajo permanente y participativo. Bajo esta aproximación, la mediación comunitaria se replantea como una estrategia en la que se cruzan culturas heterogéneas y se generan relaciones dentro y fuera de la institución cultural, que intentan romper nociones asistencialistas y de gestión vertical pues carecen de condiciones para implementar modelos de gobernanza que garanticen un trabajo colaborativo a largo plazo.

De esta forma, las prácticas cotidianas de la comunidad deberían resignificar los usos de los museos por medio de la memoria colectiva, en la medida en que los museos se pensaron como «resultado de cruces, negociaciones, diálogos e intersecciones entre las culturas institucionales, las intencionalidades, las misiones educativas, las voces de los visitantes y las comunidades en las que se insertan» (Padró 2013). Por tanto, la mediación comunitaria debería mirarse como la estrategia que incide en los modelos de gestión de los museos, a fin de transformarlos en espacios de aprendizaje colectivo, donde las prácticas comunitarias o vecinales tengan la misma prioridad que los discursos legitimados. Por consiguiente, el museo debe ser un componente de la trama social, «que incluya los relatos de los “otros” y los incorpore en su propio relato, es

un museo más accesible y con mayor valor social, ya que ofrece más oportunidades para el disfrute, el aprendizaje y la construcción de lo común y lo comunitario» (Alderoqui y Pedersoli 2011, 45).

Finalmente, esta investigación deja abierta al lector la posibilidad de que articule un diálogo con cada uno los colectivos, comerciantes y vecinos que, en su momento, transformaron el rol del museo, de dador de conocimiento a coproductor de agendas y saberes.

CONCLUSIONES

Los museos del CHQ se configuraron a partir de procesos de segregación social y cultural. Sus agendas se han definido en el marco de constructos en torno al turismo y la regeneración urbana. Esta perspectiva posicionó un imaginario simbólico en el que los vecinos, comerciantes y transeúntes del Centro percibieron los museos como ajenos a sus dinámicas cotidianas. De ahí que la mediación comunitaria apareciera como una estrategia vinculada a cuestionar la función social de los museos frente a los barrios con los que colinda. A continuación, se presentan las recomendaciones y conclusiones que surgieron para entender este contexto y que competen a las relaciones y tensiones entre mediadores, directores y actores comunitarios involucrados.

Los recorridos de los veinticuatro actores comunitarios entrevistados no incluyen el núcleo central y, por ende, no conocen los museos ubicados en esta zona. De los veinte museos cartografiados, tan solo ubican dos o tres, y su visita se debe a dos razones: trabajaron procesos de mediación comunitaria o fueron al museo solo cuando el ingreso era gratuito, en el marco de fechas especiales (ver anexo 5).⁶³ Este dato muestra que la recepción de visitantes en los museos sigue siendo de públicos externos al CHQ, ya sea por barreras simbólicas o físicas, pero,

63 Mapa de los recorridos que la comunidad hace por el CHQ según los museos que identifica.

en especial, por agendas diseñadas desde dentro de los museos, alejadas de la dinámica territorial de la que forman parte.

Se dan dos líneas en las que se insertan los museos del CHQ: Por un lado, están los espacios que se vuelven estratégicamente funcionales para posicionar el CHQ como espacio de turismo. Estos determinan que su público de primera mano sean los turistas extranjeros y dejan en un segundo plano a los nacionales. Por otro lado, están los museos que reflexionaron e identificaron en las comunidades barriales otras posibilidades de entender el CHQ. Vieron un lugar cruzado por prácticas comerciales, sociales y culturales que no están articuladas de forma armónica, sino en constante negociación con el mismo espacio y, sobre todo, en tensión con los museos.

Se habla de museos municipales que han gestionado acciones en las que los programas de acceso y participación son más consolidados y visibles. Por su lado, los museos estatales, privados y religiosos responden a intereses y factores diferentes con relación a contenidos expositivos, tipo de público destinatario, fondos limitados, ausencia de áreas educativas o de investigación, y equipo reducido. Por estas razones, dentro de los espacios se manejan únicamente procesos administrativos en pos de la sostenibilidad de los museos, pero no se fortalecen ejercicios críticos sobre las muestras y las actividades complementarias que se podrían proponer.

La cartografía permitió identificar procesos de gran importancia, ejecutados antes del trabajo de la Fundación Museos de la Ciudad, que permiten cuestionar el sentido de la mediación comunitaria desde la institucionalidad y la comunidad. Estos fueron: Camilo Egas (2009), Museo Alberto Mena Caamaño (2013) y el de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño (2012). Se suman también procesos como Guardianes del Patrimonio San Roque-Casa del Alabado (2010-2012), Guardianes del Patrimonio Museo de la Ciudad (2011-2012), y la creación del Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad (2013). Además de mapearlos, esta investigación deja abierta la oportunidad de indagar las posibilidades, problemáticas y aciertos en los que cada plan se encaminó.

Las situaciones respecto a los museos identificados son muy diversas. Solo la Fundación Museos de la Ciudad mantiene⁶⁴ en su organigrama un área anexa destinada a la mediación comunitaria, cuyo proceso a su vez responde a un uso estratégico del equipo de mediación comunitaria de la política municipal de turno. Este quizá sería el escenario óptimo para tomar decisiones en la elaboración de las políticas públicas vinculadas al patrimonio museal: la posibilidad de disponer, por parte de la institución competente, de un modelo de acción que pueda dar cuenta de la complejidad y variedad de situaciones que, bajo las denominaciones comunes de *museo* y *visitante*, se cuestionan frente a las características contextuales y los ámbitos territoriales que los rodean.

Las políticas normalizadoras y patrimonializadoras que se fomentan en el CHQ se vuelven un tema de interés barrial que se debate en los museos; un ejemplo de esto son las disputas sobre la memoria y los usos del espacio. Específicamente, es el caso de quienes forman parte de la Fundación Museos de la Ciudad y que responden a la política municipal de turno. En este sentido, los mediadores comunitarios se encuentran en medio de una política municipal que responde a las demandas barriales con la gentrificación, aunque estén en contra de la misma, incluso cuando los museos, en el marco de la planificación urbana, se conciben como enclaves que encaminan procesos de gentrificación.

Considero que la mediación comunitaria se muestra como una estrategia de participación e inclusión que permite cuestionar políticas de «democratización» de los museos y que contribuye a romper con las tradicionales fronteras entre los profesionales de los museos (que están adentro) y las comunidades (que están afuera). El proceso de democratización se refuerza y hace hincapié en articular las prácticas de producción de conocimiento en los museos.

Un punto que es preciso resaltar es que si bien la categoría de Mediación Comunitaria no es discutida en la mayoría de los museos investigados, el contexto territorial, las políticas municipales, los lineamientos de acción, y, en ciertos casos, las iniciativas independientes externas a los museos han permitido articular acciones para la aplicación del

64 Para el momento en que se realizó la cartografía, el Área de Mediación Comunitaria estaba vigente (2015). Un año más tarde se disolvió por decisión de la directora María Elena Machuca.

concepto en el campo de análisis. Esto supone redimensionar los usos de los espacios en función de la comunidad. Si la mayoría de museos está habitada únicamente por pasantes y turistas de paso, cabe preguntarse si los espacios son subutilizados cuando las diferentes comunidades de actores sociales (investigadores, comunidades barriales, gestores culturales, artistas, colectivos urbanos, entre otros) ingresan y logran trastocar el museo de forma multidisciplinar, con el fin de mirarlo como un espacio creativo, de intercambio de saberes, pero también, como una institución que puede fisurarse por medio de los sujetos.

Cada museo se maneja desde diferentes políticas municipales, públicas, privadas o religiosas; además, tiene distintas agendas a las que debe responder. El reconocimiento del *lugar* radica en la conformación social e histórica que lo configura como museo, tanto territorialmente como desde sus agendas. En esa doble función contradictoria, se encontraría la mediación comunitaria. En este sentido, la contradicción radica en la tensión entre las agendas del entramado externo y aquellas que se establecen en los espacios. Es importante ver que el museo en sí no es una persona, es un grupo de personas y cada una tiene sus propias luchas. Las tensiones no se dan entre la comunidad y el museo, sino que también se producen a causa de la «experticia» del equipo de trabajo de cada museo, en donde el gestor cultural, el curador y el educador plantean su agenda propia, que puede coincidir o no con los usos que la comunidad puede dar a los espacios.

La museología actual ha hecho que los museos tengan nuevas funciones e incluso transformen sus espacios desde las agendas de las comunidades que forman parte de la dinámica espacial en la que se insertan. Surge, entonces, una primera contradicción: ¿cómo generar colaboración desde una posición de poder? En este contexto, la institución museo no solo es la exposición o la presencia del director, puesto que también existen dentro microrrelaciones de poder que se cruzan entre el museólogo, el educador, los guardias de seguridad, los encargados de la limpieza del espacio, etc. En sí, la relación «horizontal» que se busca a partir de las agendas en territorio entra en conflicto, incluso frente a las relaciones de poder que existen en los museos. Es así que, la idea de cocreación, para el caso de los museos del CHQ que han trabajado en temas de vinculación comunitaria, representa un campo de fuerza en el que se produce y construye pensamiento colaborativo desde ejercicios de negociación en

los que confluyen intereses no solo de la comunidad, sino preceptos de los mediadores comunitarios e intereses institucionales.

El museo como lugar de la memoria barrial, o conector de dicha memoria por medio de la recuperación o formación de constructos barriales, funciona como estrategia base de la mediación comunitaria, tanto para generar puntos de encuentro inicial como para consolidar acuerdos durante la construcción de las agendas entre museos y comunidad. Es así que el museo debería apuntar a ser el lugar donde los ciudadanos de diferentes generaciones se junten para indagar sobre su pasado, pero en pro de construir aspiraciones en torno a su futuro.

La mediación comunitaria se entiende como un proceso de producción, recepción y resignificación de procesos individuales y colectivos vinculados con los usos que tuvieron y tienen los museos. Desde las agendas colaborativas se subvierte el orden jerárquico de los museos y se trastocan de forma crítica sus dinámicas. Es competencia del mediador generar procesos que retomem posibilidades políticas y sociales que permitan resignificar los discursos dominantes desde los que se dirigen los museos.

Las muestras museográficas no son representativas para la comunidad, de ahí que sus intereses se contrapongan a las agendas que el museo propone. Es por ello que los procesos de mediación comunitaria significaron tejer relaciones que nacieron de las demandas de la propia comunidad, ajenas a las muestras. Por parte de los mediadores, se da un ejercicio de resistencia en el que se camuflan acciones comunitarias entre las agendas fijas que la institucionalidad demanda. De hecho, las relaciones con el barrio se plantearon por intermedio de la gestión de los mediadores, quienes acoplaron las agendas del museo a la dinámica barrial, de ahí que las actividades ejecutadas sean de interés para los vecinos.

La falta de continuidad en los procesos es reiterada entre todas las voces. Son dos las razones que se advierten: la primera está relacionada con los cambios de administración que no permitieron concretar proyectos y políticas de acción. Los enfoques sobre la vinculación con la comunidad se fueron diluyendo en el tiempo por cambios de una administración a otra. Estos cambios han influido en las áreas de trabajo en las que ya se han fortalecido procesos continuos con la comunidad, y se han complicado cuando el mediador comunitario no es el mismo. Por otro lado, la dependencia entre mediador y actor barrial, que se

generó en los procesos, dio lugar a que el primero se insertara en la comunidad como líder y conocedor. Así se invisibilizó simbólicamente la voz de los actores en los museos; aunque estos dependen, a su vez, de las condiciones institucionales que están en relación con los procesos de planificación y ejecución de las agendas del museo y las propuestas de la comunidad.

Además de observar los procesos ejecutados, desde sus inicios hasta su aplicación y continuidad, se recomienda analizar detenidamente las metodologías de carácter sociológico, antropológico y educativo utilizadas en cada experiencia, a fin de construir un abanico de posibilidades en torno a los procesos que se puedan replicar en los museos que carecen de organigramas completos. Podrían valerse de este material para hacer más dinámicos sus espacios.

REFERENCIAS

- Alderoqui, Silvia, y Constanza Pedersoli. 2011. *La educación en los museos: De los objetos a los visitantes*. Buenos Aires: Paidós.
- Allan, Henry. 2009. «Reordenamiento urbano, seguridad ciudadana y centros de tolerancia en Quito y Guayaquil». *Ciudad Segura*, 30: 4-9.
- Anderson, Benedict. 1993. «Introducción y conceptos». En *Comunidades imaginadas. Reflexiones sobre el origen y la difusión del nacionalismo*, 17-25. Ciudad de México: Fondo de Cultura Económica.
- Bateson, Gregory. 1998. *Pasos hacia una ecología de la mente*. Buenos Aires: Lohlé / Lumen.
- Bustos Lozano, Guillermo. 2010. «La conmemoración del primer centenario de la independencia ecuatoriana: Los sentidos divergentes de la memoria nacional». *Historia mexicana* LX (1): 473-524. <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=60021048011>>.
- Cabrera, Hanna S. 2017. «El Centro Histórico de Quito en la planificación urbana (1942-1992): Discursos patrimoniales, cambios espaciales y desplazamientos socio culturales». *Territorios*, 36: 189-215. <doi: <http://dx.doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/territorios/a.5249>>.
- Cartagena, María Fernanda, y Christian León. 2014. *El museo desbordado: Debates contemporáneos en torno a la musealidad*. Quito: Abya-Yala.
- Cevallos, Alejandro, y Anahi Macaroff. 2015. *Contradecirse una misma. Museos y mediación educativa crítica*. Quito: Fundación Museos de la Ciudad.
- Cifuentes, Colón. 2008. «La planificación de las áreas patrimoniales de Quito». *Centro-h [Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos]*, 1: 101-14.
- Clifford, James. 1999. *Itinerarios transculturales*. Barcelona: Gedisa.
- Foucault, Michel. 1992. *El orden del discurso*. Buenos Aires: Tusquets.
- García Canclini, Néstor. 1999. «El porvenir del pasado». En *Culturas híbridas: Estrategias para entrar y salir de la modernidad*, 149-90. Ciudad de México: Grijalbo.
- Grosso, Bruno. 2002. «Las políticas de la memoria». *Sociohistórica*, 11-12: 187-98. <<http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/library?a=d&c=arti&d=Jpr3067>>.
- Halbwachs, Maurice. 1997. *La Mémoire Collective*. París: Albin Michel.
- Harvey, David. 2013. *Ciudades rebeldes: Del derecho de la ciudad a la revolución urbana*. Madrid: Akal.
- Hobsbawm, Eric. 2002. «Introducción: La invención de la tradición». En *La tradición inventada*, de Eric Hosbawn y Terence Ranger, 8-21. Barcelona: Crítica.

- Huergo, Jorge. 2004. *Comunicación popular y comunitaria: Desafíos político-culturales*. Acceso el 3 de mayo de 2016. <<https://letrajoven.wordpress.com/2011/09/02/comunicacion-popular-y-comunitaria-desafios-politico-culturales/>>.
- Jelin, Elizabeth. 1998. «Las luchas políticas de la memoria». En *Los trabajos de la memoria*, 39–62. Buenos Aires: Siglo XXI.
- Kigman, Manuel. 2012. *Arte contemporáneo y cultura popular: El caso de Quito*. Quito: FLACSO Ecuador.
- La Hora. 2015. «10 de Agosto de 1809: Primer Grito de Independencia». *La Hora*. 10 de agosto.
- Martínez-Salanova Sánchez, Enrique. *Educomunicación*. Acceso el 3 de mayo de 2016. <<http://educomunicacion.es/didactica/0016educomunicacion.htm>>.
- Miller, Toby, y George Yúdice. 2004. «Museos». En *Política cultural*, 199–223. Barcelona: Gedisa.
- Montero, Javier Rodrigo. 2012. «Los museos como espacios de mediación: Políticas culturales, estructuras y condiciones para colaboración sostenible en contextos». Acceso el 26 de abril de 2016. <<http://www.kultur-vermittlung.ch/zeit-fuer-vermittlung/download/materialpool/MFV0107.pdf>>.
- Morador@s, comerciantes y trabajadores de los espacios aledaños al ex penal, investigador@s, consultor@s, exfuncionari@s municipales, y autoridades. 2014. *Cuentan los vecinos del ex penal*. Quito: Matapalo Cartonera / Fundación Gescultura.
- Oriard Colin, Lila. 2011. «Contra la ciudad-museo: El papel del comercio callejero para la conservación». *Apuntes* 24 (2): 288–99.
- Padró, Carla. 2013. «Museologies and Education in Museums: A Discursive Perspective». *Museum Mediators in Europe 2012-2014*. Septiembre. <<http://museummediators.eu/wp-content/uploads/2013/09/Museologies-and-Education-in-Museums.doc>>.
- Ribalta, Jorge. 2004. «Contrapúblicos: Mediación y contrucción de públicos». *Republicart*. Abril. <http://republicart.net/disc/institution/ribalta01_es.htm>.
- Rodrigo, Javier. 2007. «Pedagogía crítica y educación en museos: Marcos para una educación artística desde las comunidades». En *Estrategias críticas para una práctica educativa en el arte contemporáneo*, editado por Olga Fernández y Víctor del Río. Valladolid: Museo Patio Herreriano.
- Salgado, Mireya. 2008. «El patrimonio cultural como narrativa totalizadora y técnica de gubernamentalidad». *Centro-h* [Revista de la Organización Latinoamericana y del Caribe de Centros Históricos], 1: 13–25.
- Simone, Nina. 2010. *Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0. <<http://www.participatorymuseum.org/>>.

- Szurmuk, Mónica, y Robert McKee Irwin, coord. 2009. *Diccionario de estudios culturales latinoamericanos*. Ciudad de México: Siglo XXI / Instituto Mora.
- Terán, Rosemerie. 2014. «Reflexiones en torno a la relación entre nación, patrimonio y cultura». En *Conversatorio sobre interculturalidad y desarrollo*, 49-62. Murcia: Culturdes.

DOCUMENTOS INSTITUCIONALES

- Agencia de Coordinación Distrital de Comercio. 2013. «Centros comerciales del Centro Histórico de Quito». *Dirección de Centros Comerciales Distritales*. 26 de junio. <<http://direccioncentroscomercialespopulares.blogspot.com/2013/06/inicia-la-celebracion-del-x-aniversario.html/>>.
- Chias Marketing Systems. 2007. *Plan Q 2012: Plan estratégico de turismo de Quito: Informe fases 0, I y II*. Quito: Chias Marketing Systems.
- Consejo Internacional de Museos (ICOM). 2017. «Estatutos del ICOM». *ICOM*. 9 de junio. <https://icom.museum/wp-content/uploads/2018/07/2017_ICOM_Statutes_SP_01.pdf>.
- . 1985. «Declaración de Quebec». *Museum Internacional*, 148: 200-1.
- Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos (DIBAM). 2014. *V Congreso Educación, Museos y Patrimonio*. Santiago: DIBAM / CECA-Chile.
- . 2015. *VI Congreso Educación, Museos y Patrimonio: Calidad, equidad e inclusión el aporte desde la educación no formal*. Santiago: DIBAM / CECA-Chile.
- EC Ministerio de Cultura, Subsecretaría de Patrimonio Cultural. 2012. *Políticas y Sistema de Museos del Ecuador: Memorias del Primer Encuentro Nacional de Políticas de Museos*. Quito: Ministerio de Cultura.
- Fundación Museos de la Ciudad. 2011. *Fortalecimiento del sector cultural del Distrito Metropolitano de Quito*. Propuesta de política pública. Quito: Fundación Museos de la Ciudad.
- . 2013-2014. *Comunidades / Museos: colaboraciones posibles*. Quito: Fundación Museos de la Ciudad. Resultado del primer taller para aportar a la construcción de políticas y metodologías de trabajo con comunidades del Área de Mediación Comunitaria de la Fundación Museos de la Ciudad.
- . 2015. *Mediación comunitaria* [folleto]. Quito: Fundación Museos de la Ciudad. Municipio del Distrito Metropolitano de Quito (MDMQ), Secretaría de Cultura. 2015a. «Velada Libertaria». *Fundación Museos de Quito*. Acceso el 20 de abril de 2016. <<http://www.fundacionmuseosquito.gob.ec/index.php/noticias/item/196-velada-libertaria-2015/>>.
- . 2015b. «Diagnóstico estratégico de áreas históricas». En *Plan Metropolitano de Desarrollo y Ordenamiento Territorial*, vol. II. Quito: MDMQ.

- .2012a. *Plan Metropolitano de Desarrollo (2012-2022)*. Quito: MDMQ.
- .2012b. *Plan Maestro Turismo Plan Q 2012*. Quito: MDMQ.
Primer encuentro de museos Iberoamericanos. 2007. *Declaración de San Salvador de Bahía*. San Salvador de Bahía: Programa Ibermuseos.
Sistema Metropolitano de Museos y Centros Culturales, Alcaldía de Augusto Barrera. 2011. *II Guía de museos y centros culturales*. Quito: MDMQ.
- .Alcaldía de Andrés Vallejo Arcos. 2009. *Quito una experiencia en la recuperación del espacio público*. Quito: Trama / INNOVAR.
- .Alcaldía de Paco Moncayo. 2004. *Quito hacia el Bicentenario. Plan de gobierno 2005-2009*. Quito: MDMQ.
- .Junta de Andalucía. 2003. *Centro Histórico de Quito. Plan Especial*. Quito: MDMQ / Junta de Andalucía.
- .1992. *Plan Maestro de Rehabilitación Integral de las Áreas Históricas de Quito*. Quito: MDMQ / Junta de Andalucía.

REGISTRO AUDIOVISUAL

- Centro Cultural Metropolitano. 2013. Archivo fotográfico en Facebook. 20 de abril de 2016.
- Dalgo, Patricio, y Belén Granda. 2010. «Lavandería Práctica 1». Video de la acción *performativa* del mismo nombre ejecutada por el colectivo Hijos de Vecina en el Museo Camilo Egas. < http://209.177.156.169/libreria_cm/archivos/pdf_123.pdf.
- Fundación Gescultura. 2010. *Proyecto Guardianes del Patrimonio San Roque*. Archivo fotográfico de las actividades del Museo Casa del Alabado. Quito: Fundación Gescultura.
- Fundación Museos de la Ciudad, Área de Mediación Comunitaria. 2013. «Recorrido del comercio popular e indígena en el Centro Histórico de Quito 1786-2014». Mapa. Quito: Fundación Museos de la Ciudad.
- Municipio del Distrito Metropolitano de Quito. 2015. «Mapa de la parroquia González Suárez, Centro Histórico de Quito». Secretaría de territorio, hábitat y vivienda del Municipio de Quito. Elaborado por el Ing. Ellécer Estévez. DPPS- STHV.
- Museo de Acuarela y Dibujo Muñoz Mariño. 2013. Archivo fotográfico en Facebook. Taller de acuarela y dibujo en plazas.

ENTREVISTAS REALIZADAS POR MONSERRATE GÓMEZ
EN EL CENTRO HISTÓRICO DE QUITO

Sobre la relación de la comunidad con los museos

Almeida, César Wilson. 28 de abril de 2016.
Andrade, Patricio. 27 de abril de 27 de 2016.
Angulo, Yolanda. 28 de abril de 2016.
Balseca, Delia. 25 de abril de 2016.
Cando, Cecilia Mariana. 26 de abril de 2016.
Carrera, Paola. 10 de noviembre de 2015.
Lupita. 28 de abril de 2016.
Maigualca, Ángel. 25 de abril de 2016.
Morocho, Eufemia. 26 de abril de 2016.
Pavón, Patricia. 25 de abril de 2016.
Pucho. 26 de abril de 2016.
Racines, Rafael. 27 de abril de 2016.
Salazar, Diego. 16 de abril de 2016.
Valverde, Roberto. 22 de abril de 2016.
Zapata, Olga. 16 de abril de 2016.

Sobre la mediación comunitaria en museos

Cevallos, Alejandro. 16 de febrero de 2016.
González, Rosa. 26 de abril de 2016.
Greerken, Daniel. 22 de febrero de 2016.
López, María Fernanda. 15 de abril de 2016.
Michelena, Martha. 26 de abril de 2016.
Moreno, Andrea. 10 de noviembre de 2015.
Palma, Andrés. 3 de marzo de 2016.
Quezada, Evelyn. 16 de febrero de 2016.
Rodríguez, Marcia. 26 de abril de 2016.
Rueda, Andrés. 20 de noviembre de 2015.
Sánchez, Sebastián. 25 de febrero de 2016.
Vallejo, Emilia. 19 de febrero de 2016.
Vega, Paulina. 10 de noviembre de 2015.
Tituaña, Samuel. 30 de noviembre de 2015.

Sobre museos, audiencias y mediación

Cárdenas, Alexandra. 15 de septiembre de 2015.

Chávez, Lucía. 18 de abril de 2016.

Lanas, Vanesa. 3 de septiembre de 2015.

Ramos, Vicente. 26 de febrero de 2016.

Rosero, Andrés. 10 de septiembre de 2015.

Suasnavas, Gabriela. 4 de septiembre de 2015.

ANEXO 1: FICHA BASE. CARTOGRAFÍA TIPOLOGICA DE LOS MUSEOS UBICADOS EN EL CENTRO HISTÓRICO

Museos del Centro Histórico Tipología y prácticas Mapeo preliminar	
Fecha de la visita	
Nombre del museo	
Nombre del director o coordinador (tiempo que coordina el espacio)	Nombre del guía o mediador (tiempo que media en el espacio)
Fecha de apertura del museo	Datos de contacto: dirección, teléfono, correo electrónico, web
Horarios de atención	Razones por las que se abrió el museo
Fechas especiales de apertura gratuita	
Contenidos expositivos	Objetivo del espacio Tema de exposición permanente Tema de exposición temporal Otros usos del espacio
Experiencias propias que responden a las estrategias de vinculación con sus públicos (directores)	Mapeo de los actores externos con los que trabaja Mapeo de los actores internos con los que trabaja Modos de producción de los contenidos del espacio Modelo organizativo y dependencias (recursos y financiamiento) Estrategias de circulación y apropiación del espacio
Experiencias propias que responden a las estrategias de vinculación con sus públicos (guías)	Modos de difusión de los contenidos del museo. ¿Cómo se cuenta un relato? Incidencia participativa en actividades complementarias Cada cuánto se revisa el guion museográfico ¿Cómo crees que el visitante recepta la guianza?
Usuarios Especificar edad y temporadas en las que más visitan	Adultos nacionales Adultos extranjeros Estudiantes
Mediación comunitaria	¿El museo ofrece agendas que involucren al barrio? ¿Qué se entiende por mediadores comunitarios? ¿Se utiliza el término en el museo?
Observaciones generales (archivos, insumos de respaldo)	

ANEXO 2: CALENDARIO DE APERTURA GRATUITA DE LOS MUSEOS

Fecha	Razón	Actividades
18 de mayo	Día de los Museos	Noche de los museos
10 de agosto	Velada Libertaria	Los museos se suman a las actividades que se proponen desde el Municipio de Quito. Los últimos años se ha ofertado la apertura de los museos por la noche.
1 y 2 de noviembre	Día de los Difuntos	La Red de Museos del Centro Histórico de Quito organiza circuitos con los museos que se comprometen a participar. Varía cada año.
5 de diciembre	Fiestas de Quito	Los museos se suman a las actividades que se proponen desde el Municipio de Quito.

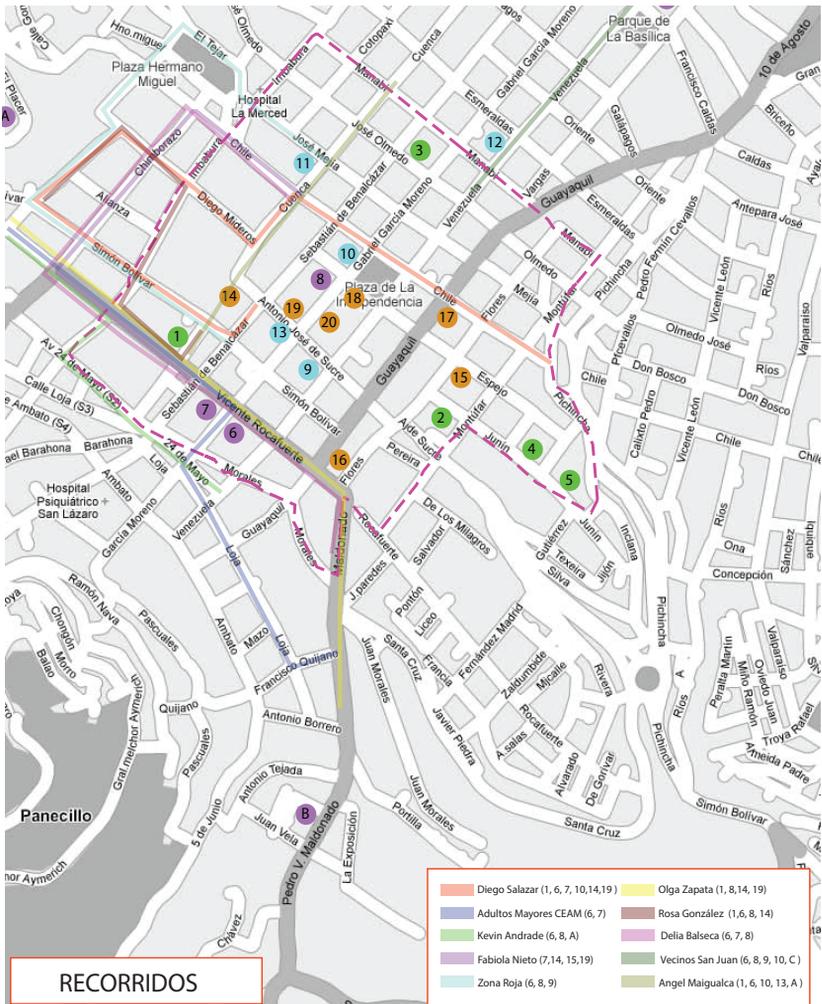
ANEXO 3: MODELO DE ENTREVISTAS A DIRECTORES Y MEDIADORES COMUNITARIOS

Entrevista a	
Perfil	
Temática	Barrio y museo
Ejes de análisis	¿Estrategias de negociación, acción, participación? Rol del mediador comunitario Apropiación de los procesos por parte la comunidad Diálogos y tensiones entre la institucionalidad, la comunidad y el mediador Agendas participativas o colaborativas
Fecha de la entrevista	Duración de la entrevista
Preguntas:	
Desde tu experiencia, ¿cómo se entiende la palabra <i>comunidad</i> ?	
¿Cómo se configuró o se incorporó el trabajo del museo al Área de Mediación Comunitaria?	
En caso del Centro Histórico de Quito, ¿crees que el territorio y las dinámicas del mismo han definido el rol del mediador comunitario y justifican trabajar el tema desde los museos?	
¿Cómo y quiénes fueron los actores con quienes trabajaste?	
Cada museo tiene propósitos y objetivos específicos para las exposiciones temporales y permanentes que ofertan. Sin embargo, en esta etapa se define una barrera simbólica entre comunidad (barrios cercanos al espacio) y museo. Las exposiciones son un detonante para que las áreas educativas de estos espacios configuren unas estrategias enfocadas en posibles políticas de vinculación con la comunidad. Pero, ¿cómo lee todas estas la comunidad, cómo se apropia, para qué fines, cómo las resignifica, las usa, las entiende, las asume, las rechaza? ¿Cómo transforma la agenda del museo de colección estable y programación fija?	
¿Cómo dialogan o se tensionan las agendas del museo desde la comunidad? ¿Qué sentido tienen estos procesos si en ciertos casos dejan de lado el «rol» de la colección para usarla como mero pretexto?	
¿Qué estrategias (pedagógicas, artísticas o de otros campos) has implementado para definir, articular y plantear agendas con y para la comunidad con la que trabajas? ¿Cómo se empata o tensiona con los intereses de la institucionalidad?	
En el contexto ecuatoriano, específicamente entorno a los museos del Centro Histórico de Quito, la concepción del museo ha estado ligada a ciertas variaciones dominantes como representación del Estado-nación o en pos de una función pedagógica o promoción de obra de un artista pero siempre relacionadas con la categoría de Patrimonio. ¿Desde tu experiencia, consideras que una estrategia de acción puede ser la de problematizar el museo como un espacio de contienda en el que se debata su rol dominante y se mire al público como agente interpretativo? O por el contrario, ¿se desvirtúa el sentido del museo?	
En el caso de (...), ¿cómo se dio continuidad al proceso? ¿Se generó apropiación? ¿De quién fue la propuesta?	
La idea de <i>mediador</i> ha tenido varias connotaciones. En otros contextos se entiende como un <i>pacificador</i> que invisibiliza la tensión. ¿Cómo te autodefines desde tu práctica? ¿Cómo consideras que te identifica la comunidad la que trabajas?	
¿Cuánto de las voces y agendas del público se tiene en cuenta y qué derechos pueden los visitantes ejercer sin ningún tipo de limitación?	
¿Qué entiendes por <i>mediación comunitaria</i> ? Refiere algunos tipos de mediación comunitaria.	
¿Cuál puede ser la contribución social de los museos en la construcción de ciudadanía?	
¿Cuáles son las tensiones entre mediación e institucionalidad?	
¿Cómo habitar las instituciones culturales y afectarlas desde los deseos colectivos?	

ANEXO 4: MODELO DE ENTREVISTA A ACTORES COMUNITARIOS INVOLUCRADOS EN PROCESOS DE MEDIACIÓN COMUNITARIA

Comunidad-Museos	
Fecha de la visita	
Nombre	
Ocupación / características (morador / comerciante / estudiante / asociación)	Datos de contacto: dirección, teléfono, correo electrónico, web.
Relación con los museos	<p>¿Qué rol cumplían los museos en el Centro Histórico hace unos 6 años?</p> <p>¿Qué museos ha visitado y por qué razones?</p> <p>En el mapa, ¿qué espacios identifica como parte de su uso cotidiano y como uso de entretenimiento?</p>
Relación con los contenidos de los museos	¿Qué recuerda de lo que exhiben los museos que ha visitado?
Relación con programas específicos en los que se involucró	<p>¿En qué consistieron?</p> <p>¿Cómo fue su participación?</p> <p>¿Se sintió involucrado?</p> <p>¿Qué inconvenientes encontró en el proceso?</p>
Relación con mediadores comunitarios	<p>¿Qué es lo que más recuerda de la visita a los museos?</p> <p>¿A quién recuerda?</p> <p>En caso de mencionar al mediador, ¿qué relación tiene con él?, ¿sigue en contacto?</p>
Otros usos del espacio	<p>¿Qué otros usos dio la comunidad al espacio?</p> <p>¿Los directores de los museos aprobaron sus propuestas?</p> <p>¿Qué actividades se lograron hacer desde sus propuestas?</p>
Razón de ser de los museos	¿Qué rol cumplen los museos en la comunidad del Centro Histórico de Quito?
Observaciones generales (archivos, insumos de respaldo)	

ANEXO 5: MAPA DE LOS RECORRIDOS DE VECINOS Y COMERCIANTES FUERA DEL PERÍMETRO MARCADO POR LAS RUTAS TURÍSTICAS OFERTADAS



RECORRIDOS

PRIVADOS

- 1 Fundación La Tolita - Museo Casa del Alabado
- 2 Colección privada de la familia Álvarez - Museo Manuela Sáenz
- 3 Instituto Ecuatoriano de Cultura Hispánica - Museo Conde Urquijo
- 4 Fundación Oswaldo Muñoz Marinho - Museo Acurela y Dibujo Muñoz Marinho
- 5 Museo de Arquitectura - Colegio de Arquitectos del Ecuador (cerrado)

MUNICIPALES

- 6 Fundación Museos de la Ciudad: Museo de la Ciudad
- 7 Fundación Museos de la Ciudad: Museo del Carmen Alto
- 8 Centro Cultural Metropolitano: Museo Alberto Mena Caamano
- 9 Fundación Museos de la Ciudad: Museo del Agua YAKU
- 10 Fundación Museos de la Ciudad: Museo Interactivo de Ciencia
- 11 Fundación Museos de la Ciudad: Centro de Arte Contemporáneo

ESTATALES

- 12 Ministerio de Defensa Nacional: Museo Casa de Sucre
- 13 Ministerio de Defensa Nacional: Museo Palacio de Carondelet
- 14 Casa de la Cultura Ecuatoriana: Museo de Arte Colonial
- 15 Casa de la Cultura Ecuatoriana: Museo Camilo Egas
- 16 Banco Central: Museo Numismático

RELIGIOSO

- 17 Comunidad franciscanos: Museo Fray Pedro Gocial
- 18 Madres de claustro dominicas: Museo Santa Catalina de Siena
- 19 Comunidad dominicos: Museo Fray Pedro Bedón
- 20 Comunidad agustinos: Museo San Miguel de Santiago
- 1 Arquidiócesis: Museo de la Catedral
- 2 Comunidad jesuita: Fundación Iglesia de la Compañía
- 3 Comunidad jesuita: Casa Museo María Augusta Urrutia

ESC 1:1000

perímetro del mercado

ÚLTIMOS TÍTULOS DE LA SERIE MAGÍSTER

-
- 263 Óscar Banegas, *Microfinanzas en Ecuador a la luz de las tendencias globales*
-
- 264 Stephany Olarte, *El anticipo del impuesto a la renta: Señales de un tributo encubierto*
-
- 265 Robinson Patajalo, *El control de constitucionalidad en Ecuador: Defensa de un control mixto*
-
- 266 Verónica Salgado, *Dolores Cacuango en la memoria oral de su pueblo*
-
- 267 Daniel Dorado, *Licencias obligatorias de medicamentos y derecho a la salud en la Comunidad Andina*
-
- 268 Paola Calderón, *Nuevos santos de la farándula: Estrategias discursivas en sus autobiografías*
-
- 269 Patricio Estévez, *Mujeres al desnudo: Las fotografías de Víctor Jácome*
-
- 270 Andrea Galindo Lozano, *La construcción deliberativa del presupuesto*
-
- 271 Xavier Villacreses, *Roberto Bolaño y las representaciones del mal*
-
- 272 Samantha Bermúdez, *El derecho a fundar una familia y la gestación subrogada*
-
- 273 Giovanni Puchaicela, *El valor cultural de las bandas de pueblo en Ecuador*
-
- 274 Andrea Angulo, *La difusión de la música alternativa en la comunidad virtual*
-
- 275 Eduardo Yumisaca Jiménez, *La interculturalidad en las bandas de fusión musical*
-
- 276 Gabriela Argüello, *El centenario de la comuna de Santa Clara de San Millán*
-
- 277 Juan Pablo Guerrero, *Aproximación intercultural del delito: Su tratamiento en la justicia estatal y en la justicia indígena*
-
- 278 Monserrate Gómez, *Diálogos y tensiones entre comunidad y museo en Quito (2009 -2014)*
-

La construcción del discurso de la mediación comunitaria en el Centro Histórico de Quito desde tres perspectivas: la institucionalidad pública, la mirada de los directores y mediadores comunitarios de los museos y las comunidades vinculadas a estos espacios se analizan en este libro. En este entramado se presenta un abanico de casos identificados entre los años 2009 y 2014 que permiten indagar sobre si la mediación comunitaria funcionó como estrategia para que los museos se dejaran afectar o no por el contexto social y territorial que los rodea.

El cruce entre los múltiples testimonios debate sobre cómo la función social en los museos genera cambios y cuestionamientos desde una etnografía en la que se miran los encuentros, desencuentros y resistencias de estos procesos.

Monserrate Gómez (Quito, 1986) es licenciada en Gestión Cultural (2007) por la Universidad de los Hemisferios y magíster en Estudios de la Cultura con mención en Artes y Estudios Visuales (2016) por la Universidad Andina Simón Bolívar, Sede Ecuador. Socia activa y directora de la Fundación Redes con Rostro, organización dedicada a fomentar el trabajo comunitario desde la educación popular. Su experiencia recorre caminos en temas de mediación comunitaria, antropología visual, asociatividad, empoderamiento, pedagogías empáticas y educación artística comunitaria en relación con la memoria oral.

