

Museos, comunidades y bienes comunes: retos para tejer ecosistemas y territorios vivos

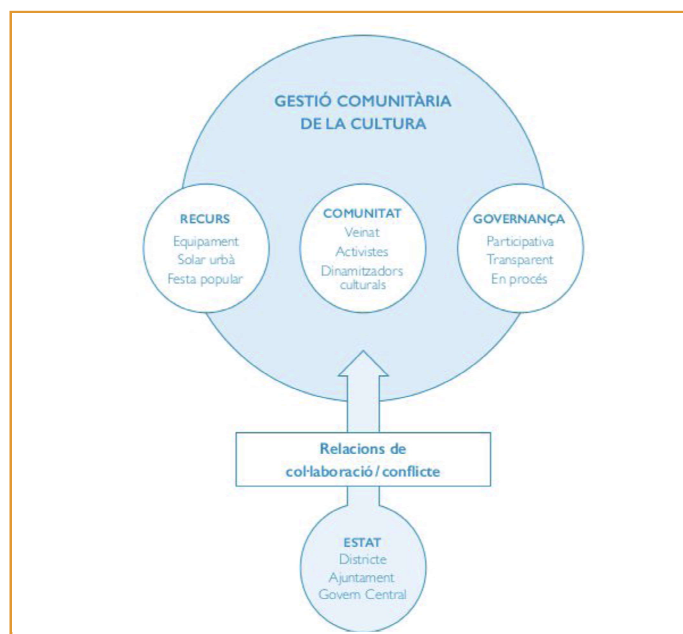
Javier Rodrigo
Transductores/cooperasec

Este texto pretende revisar las lógicas de matrices económicas y formas de gestión de los museos a partir del marco de trabajo de los bienes comunes y la economía social y solidaria. Estos marcos políticos los pensamos como escenarios para generar futuros museos y equipamientos culturales relacionados con los territorios y dentro de ecosistemas saludables y de tránsito eco-social. Al tiempo ofrecen una urdimbre donde criticar y dejar atrás el modelo de gestión cultural y territorial desarrollista en que nos envuelve el capitalismo y el neoliberalismo. Para dar cuenta de otros posibles escenarios políticos, se trabajará bajo la idea de la gestión comunitaria o gestión comunal, con una revisión de otros modelos de política institucional que versen sobre los bienes comunes y la mirada feminista. Finalmente, aterrizaremos en un trabajo a partir de ejemplos de la herramienta del balance comunitario, desarrollada por la Xarxa d'Espais Comunitaris de la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya, y el programa de Patrimonio Ciudadano de Barcelona.

1. Museos y gestión cultural: del turismo cultural a la economía de los bienes comunes

Tradicionalmente, el papel de los museos ha sido objeto de críticas desde diversas perspectivas, tales como la etnográfica, la decolonial, investigaciones críticas, museología y pedagogías críticas¹. Estas miradas han tensionado y hecho reflexionar sobre el papel de los museos en territorios y espacios democráticos, así como su integración en instituciones culturales dentro de varios contextos. Este texto busca ofrecer una perspectiva diferente de los museos y de las instituciones culturales en general. Se centra en los bienes comunes en cultura. No busca desestimar el valor de las aproximaciones críticas previas, sino más bien replantear el papel de los museos en tiempos de crisis ecológica, en la era del capitaloceno y en medio de una reflexión sobre las culturas y estéticas fosilizadas². En este contexto, surge la pregunta acerca de cuál podría

No es abogar por un discurso radical, sino más bien por presentar una serie de reflexiones que desafíen y provoquen la reconsideración del papel de estas instituciones



ser el papel del museo en el marco político-social actual. No se trata de abogar por un discurso radical, sino más bien por presentar una serie de reflexiones y perspectivas distintas que desafíen y provoquen la reconsideración del papel de estas instituciones. Hasta ahora, estas han estado fuertemente arraigadas en el neoliberalismo, el turismo cultural y el paradigma de crecimiento y desarrollismo.

En contra de este paradigma, es fundamental rescatar otras matrices económicas, es decir, otra economía política que considere cómo se gestionan los bienes cultura-

¹ Véase Lorente (2022) o el volumen de prácticas dialógicas editado por Javier Rodrigo (2007).

² Algunos autores que trabajan estos temas son Jackson Moore (2020) i Jaime Vindel (2020).



les, qué comunidades se implican y qué espacios de regulación y reglas se desarrollan. En este sentido, se destaca el marco de la economía del bien común en la cultura (Castro y Rodrigo, 2018). Aquí exploramos los elementos y aspectos que generan una economía del bien común y su posible aplicación en el ámbito cultural. En esta investigación analizamos una serie de prácticas comunitarias en cultura (fiestas populares de barrios, centros cívicos, espacios de gestión vecinal, proyectos de artes comunitarias, entre otros) bajo esta óptica para replantearnos cómo sería la gestión comunitaria de políticas culturales en la ciudad de Barcelona. Bajo esta mirada, la economía del bien común se describe principalmente como un cruce de tres elementos fundamentales: una comunidad implicada en un contexto o territorio, un conjunto de recursos utilizados por la comunidad y un conjunto de reglas establecidas por las propias comunidades para el uso distributivo, justo y situado de estos recursos, lo que se denomina gobernanza.

En el caso de la comunidad del campo cultural, esta puede traducirse como el conjunto de personas de un territorio, comunidad, sector cultural y otros profesionales (dinamizadores, activistas, creadores, museólogos, trabajadores culturales, educadoras, trabajadoras de la limpieza, personal técnico diverso, etc.) que, de alguna manera habitan, usan, trabajan e interactúan con el bien común que

Examinar quién gobierna los museos revela una tensión colonial y patriarcal, no solo en el presente, sino que señala una acumulación por desposesión de bienes materiales

representa un museo. En cuanto a los recursos, este bien común, el museo, se integra como un recurso, un espacio patrimonial ciudadano, una infraestructura del bien común, similar a un bosque, un paso, un territorio o un molino comunal de la Baja Edad Media. Para este bien común, el museo, el espacio comunitario, las fiestas populares, es necesaria una gobernanza, un conjunto de reglas y usos compartidos, consensuados y diseñados por la comunidad de personas y grupos diversos del bien común. Esta gobernanza tiende a ser democrática, inclusiva, transparente y redistributiva. La cuestión de la gobernanza, como vemos, es la que puede chocar más de frente con el paradigma del museo, ya que, como institución cultural, suele tener jerarquías marcadas en la toma de decisiones, en los patronatos y direcciones, y en los mecanismos de exclusión que operan para no permitir la participación ciudadana, de personas u otros cuerpos y

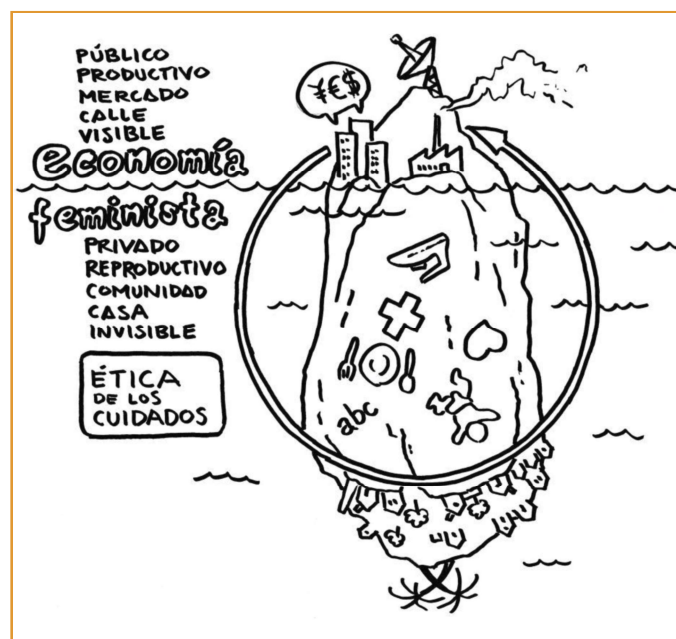
La mirada feminista y ecofeminista siempre busca comprender cómo conciliar el conflicto capital-vida y qué aspectos de la economía neoliberal y el capitalismo son relegados

saberes disonantes en los espacios de toma de decisiones reales.

Cabe destacar que estos tres elementos en juego (comunidad, recursos y gobernanza) siempre entran en una compleja relación con el Estado o la administración pública. Es decir, son difíciles de adaptar a las dinámicas de la política pública y requieren de negociación y espacios dedicados a reeducar todo el aparato burocrático y administrativo, así como de marcos legales y normativa real y aplicable. Estas tensiones revelan una relación constante de conflicto, diálogo y autonomía en cuanto a los bienes comunes, que tiene raíces históricas, pero que acarrea consecuencias directas en la gestión de recursos por parte de las comunidades.

Si adoptamos la perspectiva de los bienes comunes, surgen tensiones inherentes relacionadas con la comunidad, el recurso del bien común y, sobre todo, la gobernanza. Podemos destacar algunas tensiones que ya han sido objeto de examen por parte de las tradiciones críticas del feminismo y la museología crítica. En lo que respecta a la comunidad como esfera ciudadana, en un sentido amplio, esta suele ser excluida en la toma de decisiones y en el uso del bien común. La participación de la comunidad a menudo se reduce a aspectos específicos o a acciones. Además, no todas las comunidades usan y experimentan el museo de la misma manera, lo que genera jerarquías marcadas (entre comisarios, directores y educadores de museos), creando tensiones epistemológicas en la jerarquía de saberes, salarios y reconocimiento de los trabajadores del museo. En relación con los recursos, también podemos observar que, si el museo es considerado un dispositivo, la distribución de recursos tiende a ser muy desigual, priorizando la inversión en elementos de producción de exposiciones en lugar de aspectos más sutiles o invisibles, como programas educativos o comunitarios.

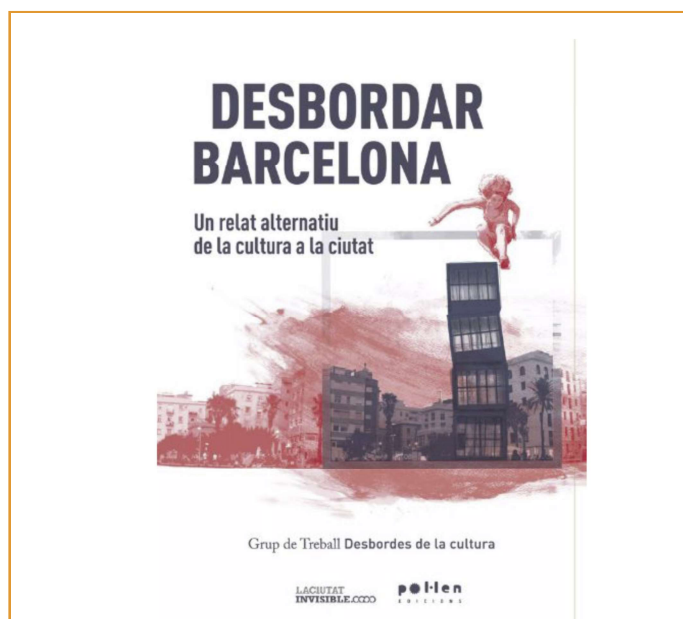
Finalmente, la gobernanza se convierte en un campo de tensión adicional. Examinar quiénes gobiernan los museos e instituciones culturales revela una tensión colonial y patriarcal, no solo en el presente, sino que señala una acumulación por desposesión de bienes materiales y cul-



turales en la sociedad contemporánea. Este proceso es paralelo al crecimiento de los explotadores y empresarios esclavistas durante la industrialización, y de alguna manera persiste en el tiempo (los patronatos de fundaciones o los órganos de gobierno con bancos privados, con representantes privilegiados de la sociedad civil, son ejemplos comunes³). A este hecho se le suma la imposibilidad o falta de voluntad política para incorporar en los patronatos otros perfiles y agentes sociales, como grupos comunitarios, personas racializadas, profesorado o representantes de movimientos sociales o de barrios, por mencionar algunos ejemplos. Este aspecto subraya la necesidad de replantear y democratizar los procesos de toma de decisiones en el ámbito cultural: cabe reflexionar sobre qué cuerpos hoy en día siguen siendo totalmente expulsados del campo de la gobernanza en los museos. Finalmente, hay que subrayar que la gobernanza en los museos adquiere una relevancia fundamental. Desde esta perspectiva, es imperativo llevar a cabo una transición en la matriz de la gestión y la economía política de los museos, así como de las instituciones culturales en general, con el fin de reflexionar sobre los modelos de ciudad, territorio y vida que están generando. Esto se aplica no solo a sus imaginarios, proyecciones, narraciones y discursos, sino sobre todo a la materialidad de sus prácticas y las formas en que interactúan la gobernanza, las distintas comunidades que habitan los museos y los recursos disponibles. En este contexto resulta crucial llevar a cabo un proceso de descolonización de los museos en relación con su interacción con los territorios en los que están situados, ya sean barrios, poblaciones o regiones⁴. A me-

³ A este respecto, ver el documental MACBA: La derecha, la izquierda y los ricos (2012) de SUB – Societat U de Barcelona, donde se subraya la creación de la Fundación MACBA y su perfil de patronato.

⁴ Este proceso de descolonización situada no excluye la principal vertiente colonizadora que plantea la propiedad de los bienes usurpados de otras colonias o grupos, la revisión de las narrativas coloniales y otros elementos clave para criticar la epistemología y el proyecto moderno del museo. Más bien, señala otra capa donde se relaciona el proyecto decolonizador con la mirada ecosocial y las formas de extraer beneficios y colonizar imaginarios, territorios y barrios desde una perspectiva hegemónica del turismo cultural y las industrias culturales neoliberales.



La tensión entre lo productivo y lo reproductivo, tanto en la política cultural como en los museos, implica entender una jerarquía de saberes y modalidades de trabajo

nudo, los museos han sido utilizados como estándares de políticas de turismo cultural, representando a la ciudad como una marca o escaparate, buscando generar riqueza a través del extractivismo turístico y la explotación de la dimensión creativa y seductora de cara a los visitantes/turistas. Por lo tanto, es urgente, como señala la pensadora Marina Garcés en «Desmarcar Barcelona» (2014), desvincular a las ciudades de esta lógica extractivista. Es decir, despojarlas de su marca y glamur capitalistas, un aura diseñada para atraer a las masas turísticas y saturar los territorios. Este «des-marcaje», como movimiento, ayudaría a evitar políticas extractivistas en las ciudades, unas políticas que priorizan el beneficio del turismo sobre el bienestar y la salud colectiva de los habitantes de un territorio.

Siguiendo esta premisa, podríamos replantearnos qué significa «desmarcar» los museos y avanzar hacia una soberanía local, una soberanía cultural con un fuerte compromiso con un tránsito ecosocial. Esta perspectiva situaría al museo dentro de un marco ecológico, considerándolo como parte de un ecosistema vital, orgánico, de interdependencias, simbiosis y relaciones mutuas, más allá de una visión desarrollista y depredadora de los terri-

torios. La pregunta relevante no sería entonces cómo acercar el museo al territorio, sino cómo configurar ecosistemas vivos y solidarios, donde los museos formen parte integral del territorio, entrelazándose y arraigándose en estos ecosistemas, con sus bosques primarios, sus metabolismos y sus relaciones de interdependencia.

2. Museos y ecofeminismos: ¿Quiénes son las brujas de la cultura?

Una vez que hemos explorado algunos elementos de los museos desde la mirada ecosocial y la perspectiva de la economía de los bienes comunes como capítulo puente, ahora nos centraremos en la mirada ecofeminista de los museos⁵ para poder tejer y generar otras tensiones y potencialidades relacionadas con estas instituciones.

Para comenzar a desarrollar una política ecofeminista en los museos, lo primero que debemos plantearnos es qué significa la economía feminista en la cultura y cuáles son las consecuencias y relaciones que tiene con los museos y otras instituciones culturales. En este sentido, es importante destacar que la mirada feminista y ecofeminista siempre busca comprender cómo conciliar el conflicto capital-vida, y qué aspectos de la economía neoliberal y el capitalismo son relegados a la esfera productiva (PIB, trabajo asalariado) en campos invisibles y no medibles que determinan la comunidad y los mercados actuales.

Frente a esta perspectiva, la economía feminista propone revisar los aspectos invisibles de la reproducción social de la vida (Galcerán, 2021). Bajo esta mirada, es crucial recuperar los aspectos invisibles que sostienen la vida, como la reproducción social de los cuidados, los bienes comunes y los vínculos que sostienen a las comunidades más allá del trabajo productivista. La vida se sustenta gracias a estos trabajos invisibles, domésticos o reproductivos, que suelen ser denigrados y no reconocidos en los impactos del PIB. Este trabajo invisible conlleva una cadena de cuidados, falta de reconocimiento, subordinación y explotación constante de las mujeres cuidadoras, así como un nuevo nicho de explotación para trabajadoras migradas y del hogar (Otxoa, 2018).

Bajo esta perspectiva, podemos entender el ecofeminismo como una mirada que relaciona las luchas feministas de reproducción social, cuidados y relaciones sostenibles, no solo entre personas, grupos y comunidades, sino también dentro del contexto del ecologismo como una relación de cuidado hacia la vida (Yayo Herrero, 2018). Es esencial comprender cómo la explotación depredadora de los territorios ha tenido consecuencias de-

⁵ Estas ideas están más desarrolladas en otros textos sobre economía feminista de la cultura: Rodrigo (2018), y sobre mediación y curadurías/comisariados (Rodrigo y Collados, 2017).

vastadoras no solo para los ecosistemas vivos, sino también para los grupos de mujeres, sus cuerpos y sus saberes, que han sido atacados, vilipendiados o exterminados directamente. De este modo, se vincula la extracción del medio natural, la explotación y degradación, y la colonización con la subordinación del trabajo reproductivo, de las mujeres y su explotación, junto con otros grupos subalternos. En este sentido, es clave repensar los modelos de lucha feminista y movimientos populares, a menudo encabezados por mujeres activistas de cuerpos del Sur, y cómo están relacionados con los esfuerzos para defender los territorios y mantener los vínculos, bienes comunes y comunidades locales, en contra de las diversas violencias machistas, patriarcales y coloniales que se ejercen sobre sus cuerpos y sus territorios (Vega, 2019).

Al abordar la división social del trabajo en los museos e instituciones culturales desde esta perspectiva feminista, podemos comenzar a replantear una matriz política que trascienda los métodos productivistas de los museos y las instituciones culturales, priorizando los aspectos de cuidado y reproducción social. La tensión entre lo productivo y lo reproductivo, tanto en la política cultural (Rodrigo, 2018) como en el ámbito de los museos (Sánchez de Serdio, 2019), implica entender una jerarquía de saberes y modos de trabajo que imponen una traducción de los aspectos productivos sobre los reproductivos en el campo de la cultura y las instituciones culturales. Así, el trabajo de producción de exposiciones, el mantenimiento de las

En muchos casos, la brecha salarial entre la dirección de un museo y las educadoras es enorme, lo que además comporta precariedad y temporalidad en la tarea educativa

colecciones y la programación de actividades culturales se plantean como elementos productivistas, enfocados en generar números, visitantes y producir muestras, insertándose de cierta manera en un desarrollo continuo: cada vez más exposiciones, mejores piezas en las colecciones y más actividades culturales, talleres o seminarios. Por otro lado, se encuentran las profesiones y tareas reproductivas, domésticas y repetitivas, propias de la reproducción social, que suelen encarnar y sostener los departamentos educativos, comunitarios, y las personas que acogen y median con otras personas, con tareas más invisibilizadas y claramente menos retribuidas o reconocidas en la jerarquía del museo. En muchos casos, la brecha salarial entre la dirección de un museo y las educadoras de museos es enorme, lo que además conlleva precariedad y temporalidad en el trabajo educativo, con un estigma asociado de monitoras o dinamizadoras de tiempo libre. En cuanto al personal de limpieza de museos o baños, esta disparidad se radicaliza aún más, ya


[Què és Mercat Social?](#)
[Suma't-hi](#)
[Catàleg d'organitzacions](#)

[Inici](#) > [Eines](#) > El Balanç Comunitari

El Balanç Comunitari



El **Balanç Comunitari** és una eina de rendició de comptes i millora contínua dels processos de gestió comunitària de projectes o espais comuns.

Incideix en 4 grans àmbits:

- L'arrelament al territori
- L'impacte i retorn social
- La democràcia interna i participació
- La cura de les persones, els processos i l'entorn

Cal destacar que degut a la realitat específica de l'àmbit de gestió comunitària, el Balanç Comunitari diferencia dos nivells d'avaluació: el nivell entitat i el nivell projecte. Una mateixa entitat pot gestionar més d'un projecte. L'objectiu és obtenir una visió seqüenciada tant de l'entitat que

⁷ <https://ajuntament.barcelona.cat/participaciociudadana/es/patrimonio-ciudadano/balance-comunitario>



que generalmente estos contratos son externalizados, afectando predominantemente a cuerpos de mujeres migrantes o de clases populares. Estas tareas atraviesan otros departamentos y la gestión de otras actividades. Es decir, un comisario, una persona conservadora, una dirección de museos, también están atravesados por tareas reproductivas y aspectos de la dimensión doméstica del trabajo (generar vínculos, relacionarse con otras personas, mantener entornos saludables de trabajo y relación/cooperación, etc.). En este sentido, queremos reforzar la idea de que la dimensión reproductiva de los museos recae principalmente en las tareas de equipos educativos, de mediación o comunitarios. Son ellos quienes llevan a cabo tareas de mantenimiento, acogida, escucha activa y relaciones con otros cuerpos, otros saberes, para generar finalmente un cuidado de lo común y comunitario dentro de los museos, desde la idea de cómo habitar y hacer sostenible la vida en estos espacios. Bajo esta perspectiva, queremos proponer ahora nuestra última mirada sobre el tema del ecofeminismo y la reproducción social de lo común. Para ello, rescatamos la mirada de la pensadora Silvia Federici (2008) en su investigación sobre la persecución y quema de brujas en la Baja Edad Media y sus relaciones con la política del común y el proyecto de usurpación de la vida bajo las premisas de transición del feudalismo al capitalismo (2008). Para esta autora, el éxito de la quema de brujas responde a una usurpación final, de acumulación por desposesión de los bienes comunes de las formas de vida comunal de poblaciones o niveles campesinos, que suponían una resistencia al avance del feudalismo y la pronta explotación capitalista. La eliminación sistemática de las brujas está relacionada con la constitución del Estado Moderno, la explotación y cercado de bienes comunes, el despojo de

El balance comunitario implica la coproducción público-comunitaria de una herramienta que puede dar lugar a nuevas métricas: nuevas formas de medir, evaluar y cuantificar

tierras comunales tanto en el Estado Español y Europa como posteriormente en América. Una guerra contra las mujeres herejes, no tanto por sus ideologías, como porque sus cuerpos, saberes y modos de vida representaban las principales cuidadoras de saberes y bienes comunes donde se sostenía la vida de estas comunidades, la vida en común. La figura de la bruja, como la otra, suprime y elimina su papel político como comadróna y cuidadora: doula, médica, chamán, sabia o experta local, educadora de lo comunal, compañera de luchas de mujeres y cuidadora de saberes populares y ancestrales. Esta eliminación sigue presente hoy en día, como nos ha enseñado el ecofeminismo, al asociar la idea de bruja con la denigración de las tareas de cuidados y sustento de lo comunal. Por lo tanto, nos tendríamos que preguntar: ¿Quiénes son las brujas actualmente en los museos? ¿Quiénes son las personas que sustentan, cuidan y nutren los espacios comunales? ¿Quiénes cuidan de los bienes comunes en las instituciones culturales? ¿Quiénes limpian los baños de los museos, atienden a las personas o sostienen tareas de cuidado de trabajo doméstico en estos espacios?

3. El balance comunitario: herramienta para repensar otras formas de hacer políticas en los museos

Una vez descrito el cambio de paradigma hacia los bienes comunes desde la perspectiva ecosocial y de ecofeminismos, en esta última parte queremos ahondar en una herramienta de trabajo de la economía social y solidaria desarrollada en 2018 en Barcelona. Esta herramienta se denomina «balance comunitario» y fue creada en 2018 por la Xarxa d'Espais Comunitaris (XEC)⁶. La XEC es una red de equipamientos de gestión comunitaria principalmente en Barcelona. Consta de catorce iniciativas que, con infraestructuras urbanas, gestionan equipamientos de cultura, comunidad, educación y proximidad de manera democrática mediante asambleas y espacios de participación. Están implicadas en los territorios y siguen una serie de criterios de justicia social, cuidado y transformación, basados en la idea de la soberanía territorial y cultural: el derecho de las

⁶ <https://xes.cat/comissions/xec>

Otro punto de partida clave de arraigo en el territorio se centra en entender qué mecanismos de diagnóstico y escucha desarrollan para poder sostener la escucha

personas que habitan un territorio a decidir directamente sobre los equipamientos de proximidad y espacios comunitarios de la administración pública como bienes comunes. La XEC representa la parte de comunidad en la Xarxa d'Economia Solidària de Catalunya y, juntamente con el programa de Patrimonio Ciudadano del Ayuntamiento de Barcelona, en 2018. Tal como indica la web del Ayuntamiento: «El balance comunitario es una herramienta de autodiagnóstico donde las entidades evalúan los proyectos que llevan a cabo desde una perspectiva comunitaria».⁷

En términos generales, el balance comunitario implica la coproducción público-comunitaria de una herramienta que puede dar lugar a nuevas métricas, es decir, nuevas formas de medir, evaluar y cuantificar los impactos de las economías comunitarias y el trabajo de transformación social y territorial que desarrolla la gestión comunitaria desde la economía de los bienes comunes. Esta herramienta se valida de forma bilateral entre el ayuntamiento y la propia XEC. Se trabaja en línea mediante un formulario de preguntas (existen versiones cortas y otras más complejas), centradas en valorar el equipamiento, bien común o proyecto bajo métricas de economía social y solidaria. Está alojado en la plataforma digital Ensenya el Cor de la Xarxa d'Economia Solidària. Funciona de la misma manera que el balance social para las iniciativas y empresas de economía social y solidaria, con la misión de evaluar, dialogar con la administración pública para legitimar un ecosistema y mercado social amplio. Desde esta mirada es posible demostrar que otra economía es posible, que una economía plural y comunitaria basada en gestionar equipamientos o infraestructuras desde lo comunal es posible, plausible y más justa (Martínez, Forné y Castro, 2023).

El propósito de esta herramienta es que las propias entidades y espacios comunales puedan reconocer sus aspectos de mejora y trabajo colectivo, de modo que sea parte integral del proceso de transparencia y herramienta de legitimación, tanto de cara al territorio como a la administración pública, de cara a la infraestructura o espacio que el ayuntamiento ha cedido para un uso de gestión comunitaria, es decir, un uso comunal. De este modo, ayuda y apoya la idea de generar cada vez más alianzas público-

comunitarias que puedan medir e informar sobre la aportación real de las comunidades y los proyectos a este tipo de gestión y a la administración pública. Esta defensa de lo público-comunitario supone un viraje o tránsito radical de una administración acostumbrada a la colaboración público-privada (IDRA, 2021). Es crucial en un estado democrático reconocer que las comunidades, territorios y ecosistemas locales contribuyen y sirven para dimensionar, mejorar, experimentar y expandir de forma más democrática e inclusiva el trabajo de la administración pública, es decir, mejorar las políticas públicas (Martínez, Forné y Castro, 2023).

Las preguntas e indicadores se distribuyen en cuatro ejes de trabajo en dos áreas: el área interna, con el trabajo de participación y democracia y el cuidado de las personas, procesos y entorno; y el área externa, con el eje de arraigo al territorio y el de retorno social e impactos. El cuestionario del balance comunitario se encuentra alojado en la plataforma digital Ensenya el Cor de la Xarxa d'Economia Solidària.

A continuación, desarrollaremos ejemplos de cada eje, con aquello que se pregunta y los temas que trata, y cómo se pueden traducir a prácticas con museos, con consejos y prácticas reales.

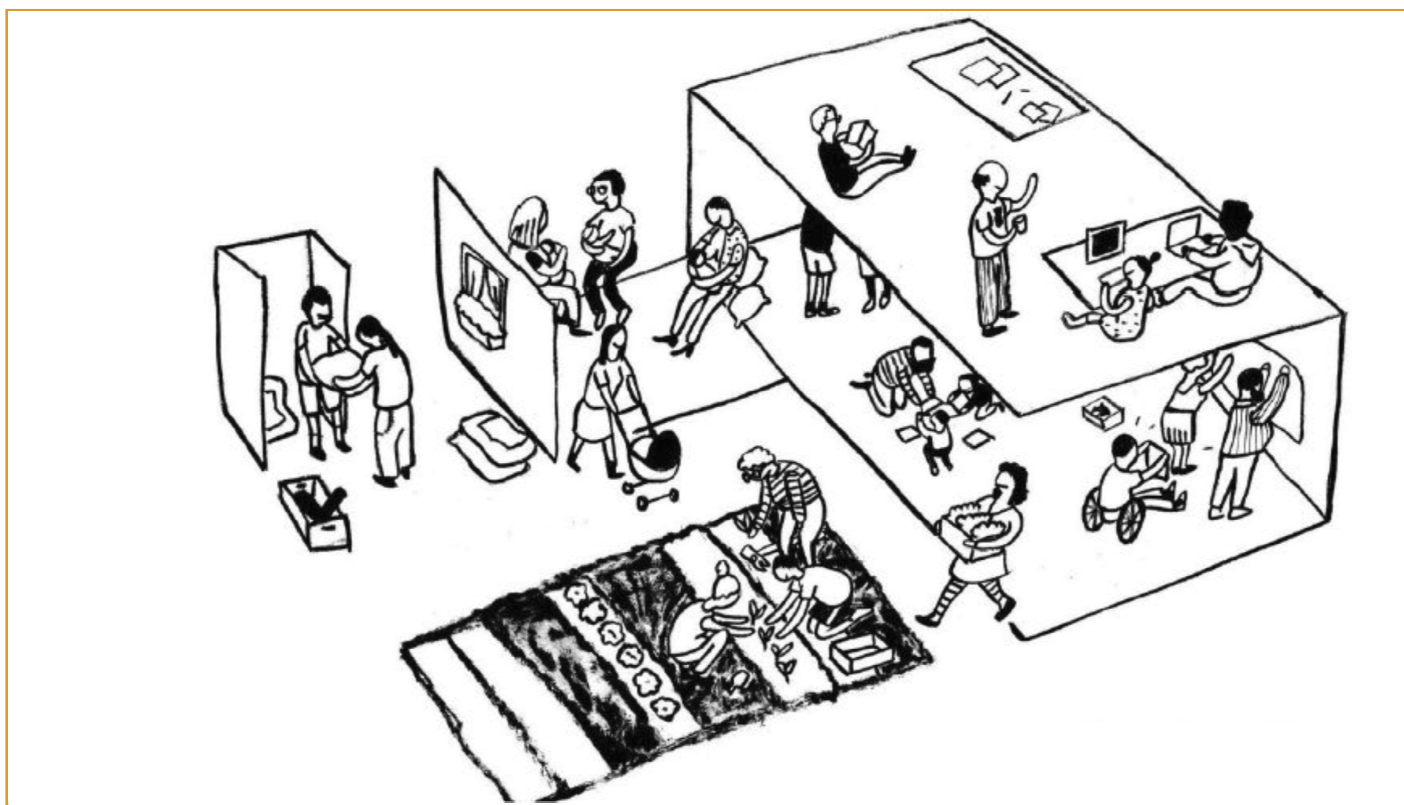
Primer eje, arraigo al territorio (área externa)

Este eje valora aspectos como el trabajo en red, el desarrollo de acciones partiendo de las necesidades de los barrios, territorios o contextos situados, la relación con el tejido asociativo y vecinal, así como la relación con equipamientos y servicios; y finalmente, la accesibilidad y diversidad de acciones, grupos y cuerpos, tipologías y relaciones.

En los museos e instituciones culturales, podemos promover líneas de trabajo diversas. En primer lugar, situar el trabajo en red en varias escalas y niveles (de la escala local a la internacional), dándoles la misma importancia. En este campo, cabe destacar el papel de las redes distribuidas y las formas de trabajo colaborativo y más horizontales, de modo que el museo sepa situarse como un agente más de la red, como parte de la constelación, pero nunca como un eje central de aquella.

Otro punto de partida clave de arraigo al territorio se centra en entender qué mecanismos de diagnóstico y escucha de los territorios desarrollamos para poder sostener la escucha y las formas de acoger y habitar en los museos (Javier Rodrigo, 2019). En este caso, sería interesante saber si partimos de diagnósticos territoriales o comunitarios a

⁷ <https://ajuntament.barcelona.cat/participaciociudadana/es/patrimonio-ciudadano/balance-comunitario>



la hora de diseñar, si desarrollamos investigación con colectivos de los museos como infraestructuras y territorios de vida, de modo que podamos analizar también cómo acogemos y dejamos que otros cuerpos nos habiten. Otro punto clave sería la participación o desarrollo de consejos de ciudadanos, de escuelas, de públicos, de espacios de encuentro y escucha/diálogos para programar y trabajar (consejos comunales, comarcales, foros comunales, etc.). Es decir, entender los espacios donde se reúne, vive y se genera la vida comunitaria en los territorios.

Segundo eje: impacto y retorno social (área externa)

Esta área aborda aspectos como el fomento de las dinámicas comunitarias y asociativas en el territorio (participación en redes territoriales, creación o implicación en mesas comunitarias u otros espacios), la promoción de las economías comunitarias (intercambios y recursos comunitarios que no pasan por el dinero y la retribución directa), y promoción de la economía social y solidaria. También incluye la visión de la comunidad del proyecto y, finalmente, la conciencia social y la incidencia política, así como el empoderamiento de la ciudadanía mediante campañas, espacios de debate, denuncia, manifestaciones o espacios de trabajo relacionados con temas políti-

cos del territorio que ayuden a desarrollar una mirada crítica y la autonomía en las personas o grupos.

En el caso de los museos, estos aspectos se pueden traducir en aspectos como, por ejemplo:

Explorar cómo se da el trabajo con entidades de proximidad y colaboradores de economía social y solidaria. Como una suerte de «kmo» que podríamos aplicar en algunos casos en los museos: no solo en los proveedores o colaboradores de catering y mantenimiento, sino también en producción e incluso en educación y comunidad. ¿Con cuántos colaboradores trabajamos que sean de economía social y solidaria o que sean creadores racializados o LGTBI+ y tengan capacidad y radio de incidencia política sobre nuestras instituciones?

En el ámbito de las economías comunitarias, sería interesante generar protocolos de cesión de espacios, materiales o incluso servicios que no pasen por alquileres, sino por trueques, intercambios o acceso inclusivo a grupos que deseen usar los bienes y las infraestructuras de los museos. ¿Cuántas horas y salas vacías tenemos al año que podríamos ceder a grupos para diferentes actividades, ya sean acciones culturales, comunitarias o de cuidado de la vida, como tener espacios de crianza, por ejemplo?

En el caso de la promoción de dinámicas comunitarias, es importante considerar los museos como espacios donde encontrar, generar diálogos y encuentros desde una mi-

rada comunitaria, integral e intercultural, que permita el intercambio de saberes más allá de la perspectiva de arte y salud, proporcionando espacios de bienestar para las personas de forma momentánea. Es clave pensar en las dinámicas comunitarias no solo en el campo de los programas educativos o comunitarios, sino también en aspectos como la programación, la colección o el diseño de actividades, entendiendo que en estos espacios también es plausible una mirada más comunitaria y otras formas de generar bienes comunes. Otra clave, relacionada con el punto anterior, sería la presencia sostenida, no utilitarista o extractivista, de los museos en los espacios comunitarios de los territorios: áreas de salud comunitaria, espacios para jóvenes, entornos educativos, lugares de memoria, así como su promoción y coordinación como un agente más del territorio. Esto permitiría establecer y desarrollar otras formas de dinámicas comunitarias, situadas y respetuosas con las personas, los saberes y sus tiempos.

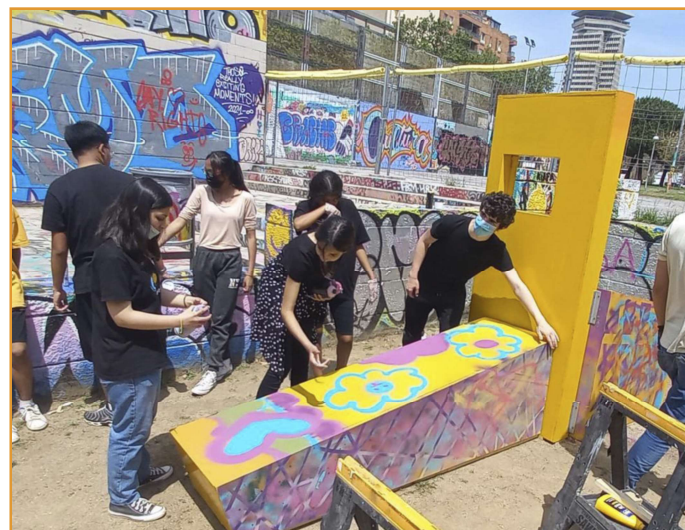
El tercer eje (interno): Cuidado de las personas, procesos y entorno - Cohesión social, procesos, sostenibilidad colectiva

El siguiente eje, de forma interna, se centra en el cuidado de personas, procesos y entorno - Cohesión social, procesos, sostenibilidad colectiva. Aquí es clave destacar elementos como la sostenibilidad comunitaria, entendiendo los procesos para ser parte de un espacio y poder llevar a cabo decisiones como comunidad políticamente activa, no solo como receptor de acción cultural. También la sostenibilidad colectiva y los cuidados son fundamentales: cómo se pueden crear lugares seguros y de confianza entre las personas, donde estas no solo se sientan a gusto sino también protegidas. En este aspecto, es clave promover medidas como espacios y horarios de conciliación integrados a los ritmos de las personas participantes y de las más vulnerabilizadas, definir roles y funciones para reconocer saberes y activos diversos, y también poder diversificar los modos de narración documentación y evaluación, al incorporar otros aspectos más cualitativos y ocultos, así como formatos de seguimiento y evaluación más respetuosos con las personas.

Otro elemento clave de este eje son las condiciones laborales equitativas: garantizar el trabajo y la remuneración en todas las fases de los procesos. Garantizar condiciones salariales equitativas y reconocimiento igual de todas las tareas: productivas, reproductivas y de cuidados.

Sostenibilidad ambiental y contextual. Este último aspecto se enfoca en reflexionar sobre el impacto energé-

Sería clave garantizar remuneraciones justas en todos los procesos y campos del trabajo cultural, del mantenimiento y los cuidados de los museos y sus personas



tico, la huella de carbono y los métodos de producción que integren perspectivas de economías circulares y las 4R (reducir, reutilizar, reciclar y repensar). Es crucial reconsiderar los impactos de las economías basadas en los combustibles fósiles y otras formas energéticas, incorporando además otros modelos de producción cultural.

En el caso de los museos y centros culturales:

En los museos, como hemos dicho, se dan muchos casos de distancias y tensiones en las condiciones laborales de las personas trabajadoras, y más si son personal fijo o compañías externalizadas, o en distintos tipos de trabajo. En este sentido, sería clave poder garantizar remuneraciones justas en todos los procesos y campos del trabajo cultural, del mantenimiento y de los cuidados de los museos, personas y sus infraestructuras. El trabajo de cuidados de grupos y personas pasaría por repensar las comunidades y los grupos como elementos clave del trabajo en museos, reequilibrando el cuidado de la colección y el patrimonio hacia un museo más social y acogedor.

En el campo del tránsito ecosocial, se abren muchas posibilidades de trabajo. Una primera forma clara de trabajar este campo es considerar la promoción de economías circulares. Esto podría incluir el uso de materiales de exposiciones para talleres o su donación a espacios comunitarios para una segunda vida. Asimismo, el reci-

claje de estructuras o producciones de exposiciones para otros eventos y el empleo de estructuras o dispositivos reutilizables, más allá de la producción única para cada macro exposición, serían enfoques importantes. También sería esencial la compartición de recursos materiales, como infraestructuras compartidas, y plantear el impacto energético y medioambiental de las producciones, incluso en la construcción de nuevos edificios o equipamientos patrimoniales, a modo de moratoria radical. Dejar de crear macro-contenedores de cultura, «aeropuertos vacíos de la cultura», como diría Jaron Rowan (2016), y destinar el dinero a otros usos, innovaciones y formas de presentar, distribuir, cuidar y relacionarse con los bienes culturales y los diversos patrimonios.

Eje 4: Democracia y participación (área interna)

Este eje considera aspectos cruciales como es la base social del proyecto, que implica la diversidad de personas y la tipología de perfiles involucrados. También se destaca la calidad de la participación, reconociendo la existencia de varios niveles de implicación y formas variadas de participar, ya sea mediante asambleas, grupos de trabajo o espacios más lúdicos y participativos. Se enfatiza la necesidad de una participación diversificada e inclusiva. Otros elementos clave abordados son la rendición de cuentas y la transparencia, la toma de decisiones, la gestión del poder y, finalmente, la comunicación tanto interna como externa.

En el contexto de los museos, uno de los desafíos destacados es la base social y los equipos que conforman estos espacios. Es imperativo diversificar y desarrollar criterios para interactuar con grupos y audiencias desde una perspectiva interseccional, considerando la desigualdad, la experiencia de personas racializadas o de la comunidad LGTBI+. Se subraya la importancia de que estos grupos se sientan activamente involucrados en el museo y se reflexiona sobre la diversidad y representación demográfica en la base social de los museos, evaluando si reflejan adecuadamente los territorios que abarcan.

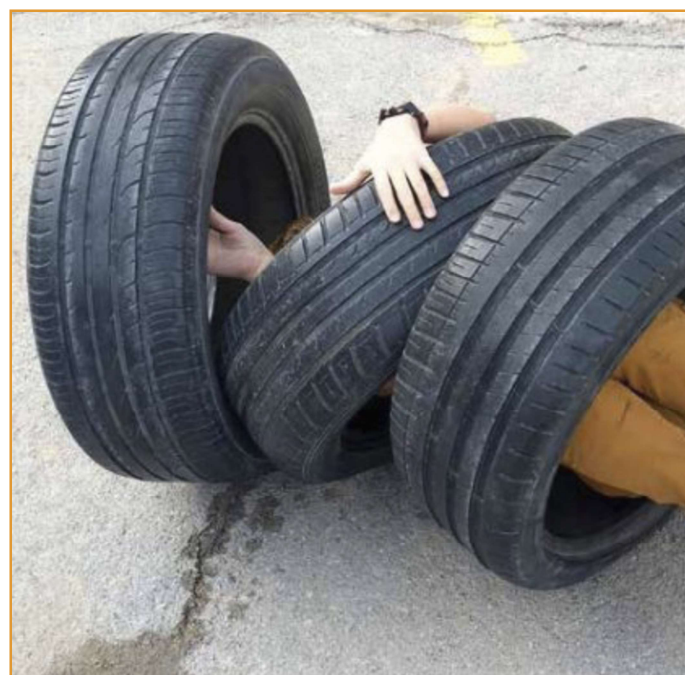
La toma de decisiones y la gestión del poder se identifican como desafíos clave para el museo del futuro. Las instituciones culturales y los museos suelen estar acostumbrados a ser los guardianes del saber, el patrimonio y el conocimiento, por lo que se valora la apertura de espacios de toma de decisiones integrales, desde los equipos de trabajo y acciones territoriales hasta las direcciones y patronatos. La transparencia y los mecanismos activos de rendición de cuentas hacia la ciudadanía, en lugar de estar

dirigidos exclusivamente a gestores internos o técnicos, se presentan como oportunidades para democratizar estos espacios culturales. Es posible experimentar gobernanzas abiertas, por ejemplo, en formas diversas de coleccionar, de generar exposiciones o de programar actividades o iniciativas comunitarias, que no pasen por el diseño vertical o de una serie de expertos.

La rendición de cuentas, como parte de la participación y del ejercicio democrático, supone generar espacios de diálogo abiertos con la ciudadanía, donde la rendición de cuentas se realice de manera constructiva, sin convertirse en juicios. Además, se sugiere explorar otras formas de narrar y dialogar con los territorios, reconociendo la presión que algunas entidades culturales o sociales enfrentan para ser interseccionales, igualitarias, decoloniales o sostenibles, en contraste con la falta de escrutinio similar para algunos programas de museos.

Coda final: El balance comunitario como herramienta público-comunitaria para repensar el futuro de los museos

A lo largo de este texto hemos trazado otras maneras de pensar los museos como espacios de bienes comunes y, además, repensando estas instituciones desde una posible mirada ecofeminista. Bajo estos dos prismas, hemos podido ofrecer una perspectiva del balance comunitario que abra otras formas de narrar y evaluar, y que dé pie a otros vectores para repensar los futuros del museo. El balance comunitario es una herramienta de análisis muy in-





interesante para las instituciones en general y para los museos en particular. Las áreas externas, como ya hemos visto, suelen ser las más comunes. Son espacios donde las instituciones culturales en general, y los museos en particular, pueden dar cuenta y lo tienen más interiorizado, o al menos lo tienen como vectores de cambio e innovación, desarrollan más acciones de este tipo. Por el contrario, como ya hemos señalado a lo largo de este texto, las áreas de trabajo sobre democracia y participación, o sobre cuidados de las personas, procesos, colectivos y entornos, son las que cabe trabajar y plantearse más críticamente. Esto suele ser debido a que los museos son organizaciones ancladas en paradigmas decimonónicos, del Estado Moderno, guardián del saber, la ciudadanía y lo que es patrimonio y cultura. Un modelo que bebe del proyecto colonizador europeo y de siglos y siglos de expolios y epistemicidios. Por ello, la participación y la democracia son piezas clave para avanzar no solo en museos más participativos con sus públicos, comunidades o entornos, sino sobre todo en los museos como dispositivos de bienes públicos culturales que deberían innovar y experimentar con gobernanzas más abiertas, interculturales y transparentes.

Por otro lado, las instituciones culturales en general suelen encubrir un alto grado de violencias jerárquicas y simbólicas, retratadas en la falta de cuidados y de derechos laborales básicos, la negación de saberes o expolio de comunidades y sus bienes, o la subordinación de algunas áreas como los departamentos educativos o comunitarios (si es que los hay). Estas tensiones sobre saberes requieren una revisión profunda de cómo se retribuye a los diferentes

Las instituciones culturales por lo general suelen encubrir un alto grado de violencias jerárquicas y simbólicas retratadas en la falta de cuidados y derechos laborales básicos

agentes culturales y cómo los equipos de los museos deberían mostrar mayor diversidad en sus bases y equipos. Por ejemplo, con trabajadoras racializadas, LGTB+, personas jóvenes y, por qué no, otras formas de gobernar e incluir a la ciudadanía, personas y sujetos diversos en sus direcciones, patronatos y órganos de gobierno reales. No queremos cerrar este texto sin entender que la urdimbre que ofrecemos aquí es un tránsito a largo plazo, un gran reto para todas. Sabemos que este cambio de matriz, de cosmovisión o de paradigma de gestión, en relación con los museos e instituciones culturales, no es fácil. Ciertamente, es complejo y muchas entidades de cultura comunitaria, incluso en Barcelona, no realizan el balance comunitario o les resultaría muy costoso. Como hemos dicho, es una herramienta de autoevaluación, de revisión y generación de nuevas narrativas. Sin embargo, si reconsideramos muchas de las acciones, condiciones y trabajos de muchos museos, veremos que ya trabajan con estos vectores e incluso podrían narrarse con estas métricas. No se trata, por tanto, de despreciar, sino de emprender un tránsito ecosocial y ecofeminista del museo. Abrir un camino para repensar otros vectores de cambio que nos ayuden, basados en otras economías comunitarias y sociales, que desborden la idea neoliberal de la gestión y el turismo cultural como únicos ejes estructurales. Vectores que nos ofrezcan pistas de cómo retejer ecosistemas de vida y bienes comunes más respetuosos. Un cambio de paradigma que desborde la tradicional alianza público-privada, y pueda generar marcos políticos de colaboraciones público-comunitarias, tal como ya está pasando con muchas iniciativas comunitarias en varios ámbitos de gestión y trabajo comunal (Forné y Castro, 2018).

El museo del futuro necesita indudablemente enfrentarse a nuevos retos con nuevas métricas, promover maneras de transformarse interna y externamente, y de configurarse como parte integral de los ecosistemas de vida, de los bienes culturales. Los futuros abiertos que nos esperan tratan de esto, de crear condiciones materiales, de vida, de bienes comunes y de formas de tejer territorios para afrontar los retos de una transformación ecofeminista y ecosocialista.

Bibliografía

- ◆ Federici, S. (2008). *El calibán y la bruja. Cuerpo y acumulación originaria*. Madrid: Traficantes de Sueños.
- ◆ Garcés, Marina (2014). «Desmarcar Barcelona». Conferències CCCB. Barcelona. 23-05-2014. En línia: <https://www.cccb.org/es/multimedia/videos/desmarcar-barcelona/210419>
- ◆ Forné, Laia i Castro, Mauro (2021). *Patrimoni Ciutadà. Un marc per a la col·laboració públic-comunitària*. IDRA, Institut de Recerca Urbana de Barcelona: Barcelona. <https://idrabcn.com/publicacio/patrimoni-ciutada-un-marc-per-a-la-collaboracio-publico-comunitaria/>
- ◆ Lorente, Jesús Pedro (2022). *Reflexiones sobre museología crítica, dentro y fuera de los museos*. Trea: Gijón.
- ◆ Martínez, Rubén; Forné, Laia; i Castro, Mauro (2023). *Fent economia en Plural. 10 casos rellevants de col·laboracions public-comunitàries-cooperatives*. La IDRA i Coòpolis. Barcelona <https://www.bcn.coop/jornada-economia-plural/>
- ◆ Moore, Jackson (2020). *El capitalismo en la trama de la vida*. Traficantes de Sueños: Madrid.
- ◆ Otxoa, Isabel (2018). «Cadenas globales de cuidado: el eslabón local». A *Pikara Magazin*. 25.05.2018 <https://www.pikaramagazine.com/2018/05/cadenas-globales-cuidado/>
- ◆ Rodrigo, Javier (2007). *Prácticas dialógicas. Intersecciones entre museología crítica y pedagogía crítica*. Es Baluard, Museu d'Art Contemporani: Palma de Mallorca.
- ◆ Rodrigo, Javier (2017). «Economías feministas/ mediaciones/ curatorías: contradicciones, retos y cruces de las políticas culturales». *Revista Errata* 7. Colòmbia. Accessible en línia: https://www.academia.edu/35024774/Econom%C3%ADas_feministas_mediaciones_curador%C3%ADas_contradicciones_retos_y_cruces_de_las_pol%C3%ADticas_culturales?uc-g-sw=37854929
- ◆ Rodrigo, Javier (2018). «Economía feminista de la cultura y decrecimiento cultural: límites, interdependencias y ecosistemas en las políticas culturales». *Another Roadmap School/ textos*. En línia: https://www.academia.edu/37854929/Econom%C3%ADa_feminista_de_la_cultura_y_decrecimiento_cultural_l%C3%ADmites_interdependencias_y_ecosistemas_en_las_pol%C3%ADticas_culturales
- ◆ Rodrigo, Javier (2019) ¿Instituciones que escuchan? Tensiones entre museos, territorios y comunidades. En *IMMER #2: INTERNATIONAL MEETING ON MUSEUM EDUCATION AND RESEARCH. Rethinking the museum Theory and Praxis*. 2019. i2ADS. Faculty of Fine Arts. Oporto (Portugal). https://www.academia.edu/70203941/Instituciones_que_escuchan_Tensiones_entre_museos_territorios_y_comunidades
- ◆ Sánchez de Serdio Aida (2020). *Una educación imperfecta. Apuntes críticos sobre pedagogías del arte*. Exit: Madrid.
- ◆ Vega Solís, Cristina (2019). «Reproducción social y cuidados en la reinención de lo común. Aportes conceptuales y analíticos desde los feminismos», *Revista de Estudios Sociales* [En línia], 70 | 01 octubre de 2019. Publicat el 9 d'octubre de 2019, consultat el 10 de gener de 2024. URL: <http://journals.openedition.org/revestudsoc/46482>
- ◆ Vindel, Jaime (2020). *Estética fósil. Imaginarios de la energía y crisis ecosocial*. MACBA Museo de Arte Contemporáneo de Barcelona: Barcelona.