

# **DESHACIENDO INSTITUICIONES**

El objetivo es intercambiar reflexiones en torno al comportamiento de las instituciones en los distintos contextos y momentos históricos, identificando los factores y estrategias que expanden las posibilidades de giro institucional. Construir un repertorio de reflexiones en torno a experiencias institucionales relacionadas con un sistema político específico, por ejemplo: democracia deliberativa, democracia cultural, la democracia agonística, etc.

Metodología. El grupo de Brasilia / Sao Paulo / Liubliana propone un banco de preguntas base abierta para el cluster, realiza entrevistas y sostiene correspondencia vía e-mail con los miembros del cluster a fin de ir construyendo una reunión y recurso educativo en torno a las problemáticas sobre las problemáticas sobre des-institucionalidad.

What is an institution?

Considering the discussion we had around the table # 06 of the last ARMS meeting, there should be basically two broad senses for an institution:

(I) The first one admits there is an “inside” and an “outside” of the institution. Actually, it seems to blend the inside with the institution itself. According to that, the institution would be an established organization, a vertical structure with some sedimented, generally technocratic and patronizing practices, besides some fixed system of values in knowledge production. In summary, a power representative, a geometrical site in opposition to an organic outside, related to the live urban spaces, the social movements and its multiple histories. Hence a place to be critically confronted by some progressive ideas and practices.

(II) The second one would question a strict separation between an inside and an outside, considering that it is impossible to be “outside” the institution. Certainly it takes institution in a broader sense, such as law or language for instance, as a set of some previous social agreements or knowledge protocols. In this sense, life in complex societies would be nonviable without institutions. But that does not exclude institutions as a site for social struggles, as a space to confront certain articulations of social memories and demands, and the way societies recognize themselves.

The confrontation between the two senses seems to claim a review of the historical and current role that institutions have been playing in our societies, along a work of differentiating between different kinds of institutions.

**(1) A qué instituciones se está refiriendo o trabajando en su investigación?**

**(2) Es la institución privada o pública? Como se financia?**

**(3) Cuando se creó?  
Cuanto tiempo tiene la intención de durar?**

## PUERTO RICO

El grupo de trabajo de Puerto Rico ha tenido como sede la Maestría en Gestión y Administración Cultural (MAGAC), adscrita al Programa en Estudios Interdisciplinarios (PREI) de la Facultad de Humanidades en la Universidad de Puerto Rico, Recinto de Río Piedras. El proyecto se propone, sin embargo, servir de espacio de reflexión e investigación de experiencias y prácticas locales de gestión cultural y educación comunitaria. En ese sentido estamos trabajando en colaboración con el colectivo Agua, Sol y Sereno (ASYS), cuya trayectoria de veinticinco años interesamos documentar como punto de partida para una reflexión más abarcadora de los vínculos entre gestión cultural y educación popular en el contexto puertorriqueño. La investigación toma en cuenta también otras instituciones que son referentes fundamentales para la gestión cultural comunitaria en Puerto Rico, como Casa Pueblo en Adjuntas. Asimismo, procuramos proveer espacio de intercambio y auto-reflexión para los estudiantes y colaboradorxs que participan en el proyecto, y en esa medida la investigación incluye la experiencia de las instituciones en las que cada unx de los colaboradorxs del núcleo participa activamente. A pesar de que nuestro proyecto abarca otras organizaciones, según se ha explica en la respuesta a la primera pregunta, la inclusión sistemática de información sobre las mismas respecto a todos los renglones de este cuestionario no nos fue posible en esta etapa de la investigación. Es por esto que nos limitamos a incluir la información referente a MAGAC, ASYS y Casa Pueblo, como instituciones que sirven de punto de partida en esta investigación. Además de nuestra experiencia personal directa, para llenar este cuestionario nos valimos de información ya sistematizada en varias fuentes, las cuales se detallan en la lista de referencias.

### MAGAC

La Universidad de Puerto Rico es pública y su financiamiento principal proviene de fondos gubernamentales. Actualmente enfrenta un recorte sustancial en su presupuesto, como resultado de las políticas de austeridad implementadas por parte del gobierno en el contexto de una aguda crisis fiscal y de la reciente declaración de bancarrota del gobierno de Puerto Rico ante sus acreedores.

La Universidad de Puerto Rico (UPR) es una institución ya centenaria, habiéndose fundado en 1903. La Maestría en Gestión y Administración Cultural, sin embargo, es el programa de más reciente creación en la Facultad de Humanidades, habiéndose fundado en el 2009. La UPR es la principal institución académica del país y como tal se espera que pueda continuar fortaleciéndose y brindando educación universitaria de excelencia y accesible. Sin embargo, cabe señalar que en la coyuntura actual podría decirse que por primera vez en su historia la UPR ve amenazada su existencia como institución pública, debido a la asfixia fiscal

a la cual está siendo sometida<sup>1</sup>, así como a la creciente consolidación de una política pública que promueve un modelo de universidad muy diferente al que existe, uno orientado hacia las necesidades y exigencias del mercado.

## ASYS

Agua Sol y Sereno es una organización sin fines de lucro y se financia a través de una combinación de fuentes diversas. Como director de ASYS, Pedro destaca el desafío que ha representado gestionar la sustentabilidad del grupo y la continuidad de sus proyectos garantizando la autonomía estética, así como la ética social y política del grupo. Uno de los formatos de labor cultural que más ha trabajado el grupo es el de residencias comunitarias, las cuales han sido financiadas de diversas maneras, incluyendo fondos municipales o de distintas instrumentalidades públicas, por universidades públicas y privadas, museos de arte y fundaciones, entre otros. La venta de funciones teatrales ha sido otro de los medios más consistentes de financiamiento del grupo. Una de las piezas de ASYS, *Una de cal y una de arena*, estrenada a mediados de la década de 1990 se ha representado en centenas de ocasiones, muchas de ellas pagas por organizaciones profesionales, cooperativas, o agencias de gobierno. En muchas otras ocasiones esta pieza, como otras, se ha representado gratuitamente en actividades comunitarias, por el compromiso del grupo con las mismas. Por otra parte, el propio grupo ha autofinanciado residencias artísticas en comunidades, así como su participación en campañas como la salida de la Marina de Guerra de los Estados Unidos de la isla municipio de Vieques o la liberación de Oscar López Rivera y otros prisioneros políticos. La participación en festivales internacionales y la presentación de producciones teatrales fuera de Puerto Rico se ha hecho posible mediante el auspicio del Instituto de Cultura Puertorriqueña, así como de organizaciones anfitrionas, particularmente instituciones gestionadas por la comunidad puertorriqueña o latina en los Estados Unidos. ASYS también ha gestionado auspicios de la empresa privada en numerosos proyectos.

Agua, Sol y Sereno surgió en el 1993 por iniciativa del joven matrimonio de artistas formado por Pedro Adorno y Cathy Vigo con la colaboración de varios amigos teatreros. A lo largo de su trayectoria una treintena de teatreros han integrado en distintas etapas el colectivo, que siempre ha mantenido una dinámica de “tribu” de amigos y colaboradores más que una relación estrictamente profesional. En varias coyunturas el colectivo se ha planteado la pregunta por su continuidad y Pedro, como director e hilo conductor de la organización, ha decidido coyunturalmente explorar vías de desarrollo profesional independientes del colectivo. Actualmente, por ejemplo, Pedro es artista residente de la Universidad Metropolitana (UMET). En el caso de Cathy, esta siempre ha mantenido una labor profesional al margen de ASYS

---

<sup>1</sup> El presupuesto destinado por el gobierno a la UPR para el año fiscal 2017-2018 es un 20% menor al del año vigente y se prevén nuevos recortes anuales los cuales se proyecta alcancen cerca del 60% de las aportaciones gubernamentales a la institución.

como maestra de ballet en una escuela especializada del sistema público de enseñanza y desde su propia academia. Sin embargo, tanto Pedro como Cathy nunca han dejado de procurar la continuidad de ASYS como proyecto colectivo. Cabe destacar que las tres hijas de la pareja fundadora participan activamente en los proyectos del grupo y expresan interés en desarrollar sus intereses artísticos profesionales desde el mismo. Actualmente se discute al interior del grupo los mecanismos institucionales que podrían implantar para proteger el proyecto respetando su trayectoria tanto en su carácter de colectivo artístico como de proyecto familiar.

### Casa Pueblo

Casa Pueblo es una organización de base comunitaria. Incluimos a continuación una descripción de sus modos de administración y financiamiento tomada de Massol González et. al (2006):

“Casa Pueblo es una entidad sin fines de lucro, reconocida legalmente y establecida en 1980. Sus fundadores incluyen a los residentes de Adjuntas Alexis Massol González, un ingeniero y Tintí Deyá Díaz, una maestra, quienes siguen siendo corazón y alma de la organización y cuyos hijos también han llegado a desempeñar papeles de liderazgo. Alexis Massol González ha servido como director de la organización desde sus inicios. [...]

Casa Pueblo es económicamente autosuficiente, pues ha tenido éxito en varias iniciativas comerciales, notablemente la producción y mercadeo del Café Madre Isla. La empresa comunitaria, iniciada en 1989, funciona exitosamente gracias al trabajo voluntario, cuya finalidad es crear una ética de compromiso y esfuerzo social. El café se vende en Casa Pueblo y establecimientos locales. [...] En una iniciativa más reciente de autosuficiencia, partes de la propiedad cafetalera Finca Madre Isla se adaptaron para el turismo ecológico y la educación. Cabañas rústicas, salas de reuniones, caminos interpretativos y otras instalaciones fueron construidas para recibir visitantes de Puerto Rico y el extranjero, así como para el ofrecimiento de cursos residenciales y talleres organizados por Casa Pueblo y otras entidades tales como la Universidad de Puerto Rico y el Instituto Smithsonian”. (p. 14)

Sobre sus medios de financiamiento, el portal electrónico de Casa Pueblo añade:

“Establecer una economía comunitaria sostenible ha sido fundamental para el desarrollo de proyectos de autogestión comunitaria y campañas que han resultado bien beneficiosas para Puerto Rico. Además, ha sido útil para Casa Pueblo poder mantener su voz propia con una agenda de trabajo independiente.

El Café Madre Isla es el primero y fundamental proyecto de autosuficiencia económica. Además de generar empleos directos e indirectos, ha sido clave para

entender y aplicar las mejores prácticas de la ética del trabajo considerando la calidad, mercadeo y eficiencia entre otras.

La Tienda Artesanal en Casa Pueblo se ha convertido en un lugar que enaltece la artesanía puertorriqueña y facilitar la venta de productos de alta calidad como piezas en madera, cobre, papel mache, camisetas, jabones naturales, alcoholado, además de libros de autores boricuas.

La Finca de Ecoturismo Madre Isla es otro proyecto importante que permite integrar la economía con la educación y conservación con un turismo social nacional e internacional.

También contribuyen a la economía comunitaria de Casa Pueblo las cuotas de membresía y las donaciones que hacen los visitantes que hacen al Bosque del Pueblo, Bosque Escuela La Olimpia y a la Casa.”

Casa Pueblo se fundó como el Taller de Arte y Cultura de Adjuntas en 1980 por iniciativa del matrimonio formado por el ingeniero Alexis Massol y la maestra Tinti Deyá. En 1985 el grupo adquiere con esfuerzo una antigua casona en el pueblo de Adjuntas transformándola en sede de la organización y en centro cultural-comunitario independiente. En 1996 se crea mediante ley el Bosque del Pueblo, zona rescatada de la explotación minera perteneciente al estado pero administrado por Casa Pueblo mediante disposiciones para el co-manejo comunitario. En 2003, Casa Pueblo adquiere 150 cuerdas de terreno donde funda el Bosque Escuela La Olimpia y gracias a los esfuerzos para establecer una política pública de conservación ambiental, en 2014 se establece el Bosque Modelo de Puerto Rico, que ofrece protección a unas 300,000 cuerdas de terrenos conectadas a través de 20 áreas naturales en 20 municipios desde el norte-centro-sur-oeste de Puerto Rico. El Bosque Modelo es pieza clave para el desarrollo sustentable, económico, agrícola y turístico. Las responsabilidades asumidas por Casa Pueblo en materia de conservación medioambiental y desarrollo comunitario plantean la necesidad de que la organización trascienda la vida de sus fundadores. El liderazgo desempeñado por los hijos de éstos les proyecta como pieza clave en la permanencia y evolución de la institución.

## **BARCELONA**

Intermediæ is a cultural “project of institution”, conceived as a laboratory for the production of projects and social innovation, specialized in visual culture driven by participation. The aim is to investigate new ways of involving different audiences in the circles of art and culture. It understands creation as a shared learning space and experimentation as a form of involvement in cultural production. It collaborates with projects committed to a view of community work as a practice that serves to produce innovation and transformation.

Intermediae is publicly founded, by the City Arts Department of Culture. It has also sponsors as

other cultural foundations and many private partners and collaborators.

Intermediæ opened the doors of Matadero to the Legazpi neighbourhood and city of Madrid in 2007, and since then, it has continued doing so daily. It has never answer the qestion of how long it would last.

En los diez años que tiene de vida ha sido imposible plantear y planificar su durabilidad. Más bien, se ha trabajado con la sensación de no perdurabilidad, con la sensación de que no era estable y que podría desaparecer en cualquier momento, por múltiples causas. En los momento más románticos y radicales, hemos jugado con la idea de que que éste fuera un factor desafiante y posibilitador, visto desde el punto de vista de una institución. Qué pasaría si las instituciones no supieran que son estables y que durarán para siempre.

Por otro lado, a la hora de establecer compromisos incluso a medio plazo, tanto con los proyectos, como con los artistas o dentro del propio equipo que la componemos, ha supuesto una forma de pensar y trabajar basada en la renovación constante de los acuerdos. Otra vez, supone una gran versatilidad y flexibilidad, ya que éstos se actualizan a menudo, pero incide en el bajo índice de “productividad” en el sentido que los protocolos para llegar a cada acuerdo consumen una gran cantidad de energía. Digamos que el factor negativo es que se consume mucha energía en el propio funcionamiento interno, que es poroso y versátil.

Paradójicamente, en su manera de trabajar, se ha comprometido con los proyectos en períodos de al menos dos años de media. Un tiempo necesario para el desarrollo de proyectos de character colectivo y participado.

## SÃO PAULO

Museu de Arte de São Paulo (MASP)

art museum (Modern and Contemporary Art Museum), private

Since 2014, Masp has undergone a management shock to clean up its financial woes - a liability of \$ 75 million - and make its administration look like a big corporation structure. Entrepreneurs and executives from large companies, bank and fund managers are part of this group of advisers which only three are indications of public institutions.

There are 1 voluntary president and 4 directors: 3 in administration and 1 artistic director.

The entrance to th museum costs 30 reais (8 euros), a quite expansive price in Brasil

It was founded in 1947 by Assis Chateaubriand, the owner of the main press chain of Brazil as the first modern art museum in the country, although its statement says is not an art museum for modern art, but all kinds of periods and languages. The museum was in a huge crises, was almost closed few years ago, but know there is a new fund for the next 20 years at least.

## QUITO

Institución cultural / organización de la comunidad /Universidad

El grupo de Quito trabaja con la pregunta general ¿cómo la educación popular y la misma noción de enseñar-aprender en las cosmovisiones indígenas andinas pudiera afectar, incidir sobre la manera en que entendemos y practicamos la educación artística y la mediación de arte?

A pesar de que laboralmente ya no estamos vinculados directamente con los museos, donde trabajamos los últimos 6 años, la pregunta sobre la institución aún nos interpela ya que nos ubicamos entre:

1. la escuela de bellas artes de la Universidad pública del Ecuador
2. organizaciones sociales del comercio popular que en Quito son mayoritariamente mujeres e indígenas, específicamente con el “Frente de defensa del mercado San Roque” y dos de las escuelas interculturales que han nacido en este mercado: Centro infantil ATIRY (centro de cuidados autogestionado para niños en edad pre-escolar, privada), Escuela Intercultura AMAWTA RICHARY (Escuela intercultural pública)
3. entre estas instituciones estatales y sociales el grupo quiteño desarrolla investigación etnográfica, investigación educativa, pero también seguimos usando formatos como la “exposición” el “taller” o “acciones de mediación educativa”, y en este sentido creo que aún mantenemos una relación, aunque indirecta, con la institución museológica (con la sala de exposición y la educación en salas expositivas, espacios de formación de educadoras).



En el caso del mercado, es una infraestructura pública, hay una administración pública, pero las asociaciones de comerciantes han comprado puestos de venta a título personal, en otros casos son comerciantes sin propiedad, en algunos casos se mueven por intereses particulares, en otros se generan redes de solidaridad frente a intereses comunes. La Facultad de Artes pertenece a la Universidad Central del Ecuador, y se financia con fondos públicos.

En el caso del mercado como edificio público, hay poca inversión estatal se genera muchas iniciativas de autogestión de recursos que luego se invierten en "mejoras" mayoritariamente de infraestructura. En el caso del frente de defensa, la organización se autogestiona, regularmente los miembros de la asociaciones aportan cuotas económicas.

En el caso de las escuelas. ATIRY se desarrollan por fuera de la mirada estatal, cuidan a cerca de 35 niños y niñas indígenas del mercado y se sostiene mediante cuotas económicas que se cobran a los padres de familia y mediante fondos de cooperación internacional; En el

caso de la escuela Amawta Richari, nació también como una iniciativa autogestionada por educadoras indígenas pero actualmente ha sido integrada al sistema estatal de educación y por tanto se sostiene mediante una precaria partida presupuestaria del gobierno.

En el caso de nosotros, como investigadores y educadores, nos financiamos mediante contratos eventuales con instituciones culturales, mediante becas de trabajo y con los fondos del Another Roadmap, actualmente solo Lenin Santacruz mantiene un contrato laboral estable con la Universidad pública.

El mercado nace en 1980, para el año 90 ya se habría conformado la mayoría de las 23 asociaciones que existen actualmente, a inicios del año 2000 se conformó el “Frente de defensa del mercado” que ahora congrega cerca de 14 asociaciones de comerciantes (dueños de puestos y quienes no tienen propiedad de puestos en el mercado) la organización nace en respuesta a las amenazas de reducir y reubicar fuera del centro de la ciudad al mercado. las escuelas del mercado San Roque vienen de la misma década de los 80. A pesar de que las asociaciones, organizaciones e iniciativas comunitarias han decaído en los últimos tres años, se mantienen en pie algunos compromisos cooperativos y comunitarios entre dirigentes del mercado, y la tensión con el gobierno local es latente, por lo que pienso que las organizaciones en torno al mercado tendrán una larga vida.

La universidad Central del Ecuador es la Universidad más antigua del país. Su origen data del siglo XVII y su conformación como espacio público de libre acceso desde las primeras décadas del siglo XIX. La Facultad de Artes, se conforma primero como espacio de formación de artistas independiente de la Universidad, llamada en ese tiempo “La Escuela de bellas Artes” que funcionaría entre 1840 hasta 1950. Su reapertura y vinculación con la universidad como espacio de formación sería en el año 1967. Es evidente que al ser un centro de formación tan importante para el país no se contemple su cierre, pero si es posible citar algunas amenazas y problemáticas en su gestión como el libre acceso, el manejo de recursos por parte del Estado, etc.

## LJUBLIANA

art museum (Modern and Contemporary Art Museum), public. It was founded in 1948

it is fully subsidized by the state, some extra money comes occasionally through European cultural programmes and some other foundations

it is managed by the (artistic) director and her deputy manage

**(4) ¿Cómo describiría a esa institución como una organización? ¿Qué hace? ¿Cuáles son sus objetivos? ¿Cuáles son sus políticas**

## PUERTO RICO

### MAGAC

Como programa académico, MAGAC ha procurado la forja del sentido ciudadano, partiendo de una formación abarcadora que combina lo teórico y lo práctico. Su propósito principal ha sido el de formar profesionales con sensibilidad y capacidad de análisis para comprender los procesos socio-culturales, a su vez dotados de los conocimientos necesarios para actuar de forma creativa y efectiva en el ámbito de la gestión cultural.

El programa cuenta con una oferta curricular amplia e innovadora. Los cursos medulares aportan el fundamento teórico y práctico desde el cual concebir investigaciones y emprendimientos culturales pertinentes al contexto social. Proveen un espacio crítico que abona a la reflexividad en el desarrollo de proyectos, así como las destrezas conducentes a los diversos tipos de sostenibilidad de gestión: social, económica y/o medioambiental. Por otra parte, se ha desarrollado una oferta electiva sumamente comprensiva y dinámica que permite al estudiantado explorar ámbitos especializados. Para ello, el programa se nutre de profesionales de la gestión cultural y campos afines, como museógrafos, curadores, productorxs escénicos y del campo audiovisual, educadorxs, emprendedorxs culturales y comunitarios, entre otros.

MAGAC fundamenta su oferta académica y líneas investigativas en una visión amplia de cultura, que trasciende la tradición humanística. Se entiende la cultura como un dispositivo socializador que incide de modo constitutivo en los imaginarios y prácticas sociales. Desde esa óptica, el estudio de la cultura presupone un acercamiento a su imbricación a los procesos políticos, sociales y económicos. El análisis de la producción simbólica, que abarca desde las artes académicas hasta las manifestaciones estéticas de la cotidianidad, se emprende tomando en consideración el contexto en el que se sitúa la misma y poniendo en diálogo el examen de los lenguajes expresivos con las prácticas sociales que los producen.

Este fundamento teórico nos parece de vital importancia a la hora de concebir, diseñar e implementar emprendimientos y proyectos culturales. Se reconoce, sin embargo, el valor de la experiencia, así como de saberes culturales que han habitado fuera de la academia, comprendiendo la práctica como un espacio de producción de conocimiento. En ese sentido, el programa apuesta por zonas de diálogo, confrontación y retroalimentación continua entre teoría y práctica. Esta postura implica combatir tanto una tendencia anti-intelectual bastante difundida que mira la disquisición teórica y la investigación académica como actividades irrelevantes, como una actitud igualmente estrecha que minimiza los saberes extra-académicos y la práctica social.

## ASYS

Agua Sol y Sereno es un grupo de artistas polifacéticos organizados para hacer teatro y unidos por un profundo compromiso social y humano. Concebimos el teatro como una forma de entender la vida, una forma de relacionarnos con el país y el mundo en que vivimos. Desde su fundación ASYS se ha caracterizado por su intensa labor comunitaria. Nuestro proyecto estético está comprometido con una profunda ética social. Creemos en el arte como instrumento –poderoso y efectivo- para el desarrollo de nuestras comunidades. A tono con esta convicción, presentamos las obras y realizamos talleres en comunidades de escasos recursos, centros de rehabilitación, escuelas o universidades dentro y fuera de Puerto Rico. Empleamos el arte para fortalecer iniciativas comunitarias, de paso creando alianzas que propician el crecimiento de ambas partes. La poética del colectivo se distingue por su amplio registro artístico, integrador de las diversas ramas del arte: teatro, artes plásticas, música, movimiento corporal y escritura. De esta unión multidisciplinaria nacen espectáculos, comparsas, rituales, instalaciones escultóricas, entre otros.

Para ASYS, el espacio escénico siempre es flexible, rico en posibles usos y significados. Además de nuestro trabajo en la calle, la acción más transgresora del grupo está en crear piezas que puedan adaptarse a casi cualquier contexto desde los teatros establecidos hasta la plaza de una comunidad. Hemos aprovechado espacios tan alternativos como la Playa del Escambrón, para la espectacular *Marea alta, marea baja* (2002), así como plazas, estadios, carpas, o escuelas. Por ejemplo, la pieza *Una de cal y una de arena* se llegó a presentar en el Coliseo Rubén Rodríguez, de Bayamón, frente a un auditorio de más de catorce mil estudiantes.

ASYS ha incursionado también en otros territorios artísticos, como el audiovisual. Además de colaboraciones con la Corporación de Puerto Rico para la Difusión Pública, y otras producciones privadas, como el caso del Especial del Banco Popular, Agua, sol y sereno, ha volcado en el cine sus propias preocupaciones estéticas y sociales. El Clown es un filme hecho a partir del rigor de trabajo y el concepto de creación colectiva del grupo. La película, dirigida por Pedro Adorno y Emilio Rodríguez junto a gran parte del equipo de trabajo de Agua, sol sereno, ha sido muy reconocida por la crítica nacional e internacional, tanto por su factura como por la pertinencia de su tema: la supervivencia del artista frente a una sociedad materialista, que lo pone en la disyuntiva de perder su esencia como ser humano o sobrevivir monetariamente.

El trabajo de ASYS cuenta con una dimensión internacional, habiendo llevado a cabo numerosas residencias artísticas fuera del país y participado en importantes festivales de teatro y cine en América Latina, Europa y Estados Unidos.

## Casa Pueblo

“Al grupo que hizo Casa Pueblo, lo unía una visión compartida de una comunidad más resistente a la vez que flexible y más autosuficiente, una comunidad capaz de transformarse por medio de unas estrategias de desarrollo que resultaran sostenibles en lo social, lo económico y lo ambiental. Esto implicaba romper lazos de dependencia y manipulación política, y aprender a hablar con voz propia y seguir su propia visión por medio de sus propias iniciativas. El grupo sabía que plasmar esta visión sería un desafío. Para Adjuntas, económicamente marginado, se había vuelto más fácil sobrevivir con las propuestas, los programas y donaciones del gobierno (a pesar del costo de la creciente dependencia) que emprender un proceso de autosuficiencia económica que le permitiera confrontar el poder económico y político del gobierno [...]” (Massol González et. al (2006)

Habiéndose creado en el contexto de una seria amenaza medioambiental (un proyecto de explotación minera a cielo abierto), la experiencia de Casa Pueblo ha cimentado una metodología que ha resultado muy efectiva para lograr cohesión comunitaria en torno a causas de protección ambiental. Una de las estrategias que ha marcado su trayectoria ha sido la de producir información relevante y certera sobre las amenazas ambientales que enfrenta la comunidad. Esto ha implicado desarrollar alianzas con personas e instituciones con la capacidad técnica de producir evidencias científicas sobre el tema, como base para desarrollar argumentos sólidos. Estos argumentos son luego divulgados a través de diversas estrategias, incluyendo campañas de presencia mediática y esfuerzos de educación popular. Para lograr la identificación de la comunidad con estas causas, Casa Pueblo ha desarrollado una estrategia amparada en la cultura puertorriqueña, a través de la activación de grupos infantiles de música y danza folclórica, de la organización de festivales artísticos, etc. Un tercer principio en la trayectoria de Casa Pueblo ha sido fomentar la autogestión económica comunitaria en un contexto marcado por la dependencia de ayudas gubernamentales. Este esfuerzo ha sido vital para mantener su independencia de la política partidista.

Estas estrategias que guiaron la campaña en contra de la minería han sido la base para la creación de una organización que no sólo se opone a proyectos que afecten el ambiente sino que desarrolla propuestas dirigidas al manejo de los recursos naturales, a la educación ambiental, a la autogestión económica y al desarrollo cultural.

## **BARCELONA**

Se trata de una organización que produce y facilita proyectos artísticos desde una perspectiva social y comunitaria.

Cuenta con un espacio físico que está abierto a propuestas y sirve como caja de resonancia de ideas, proyectos, personas, organizaciones, todas ellas culturales. Además, a Intermediae se le encomendaba la misión de ser “el proyecto” que vinculara Matadero con “el barrio”, en

un sentido amplio. Esto llevó a poner en práctica una perspectiva comunitaria y a adoptar y estudiar métodos y claves de la educación popular, de la intervención social, del activismo. De manera que empezamos a “triangular” los proyectos, invitando y seleccionando a artistas pero también a comunidades de afectados y a comunidades formadas y en formación. Esto ha llevado a trabajar en otros contextos fuera de los muros de Matadero, a operar distribuidamente en plazas, solares, escuelas, bibliotecas, mercados, naves industriales... etc. En proyectos puntuales y otros duraderos. En unos casos como promotores, en otros como productores (en el sentido económico) y en otros junto a muchos otros, colaborando en distintos roles.

El objetivo es mantener y consolidar prácticas comunitarias artísticas en la ciudad de Madrid y conectarlas con otras. El Segundo objetivo es explorar formas de trabajo en las que la administración, las instituciones, sean un participante más entre otros a la hora de desarrollar proyectos que afecten a la vida pública. Un tercer objetivo es explorar y compartir los experimentos que se realizan en cuanto a las formas de organización y gobernanza institucional. Un cuarto es avanzar en formas alternativas de producir y compartir conocimiento, entender el conjunto como un aprender juntos.

## SÃO PAULO

MASP is a private, nonprofit museum, which aims to collect, preserve and communicate/present art works and objects from a wide range of contexts and periods. Today MASP's collection contains more than 8.000 works, including paintings, sculptures, objects, photographs, and costumes, encompassing art from Africa, Asia, Europe, and the Americas. Besides the permanent exhibition of its collection, MASP organizes a comprehensive program of temporary exhibitions, courses, talks, workshops and other public events – so it plays a educational role.

Although the museu has a very complex set of activities, there are no consensus of its general mission. So far the goals are to get out of the financial crisis and enter a period of stability, as well national and international recognition.

## QUITO

La Facultad de Artes tiene como objetivo formar profesionales en artes plásticas y escénicas. Actualmente se encuentran en elaboración y pre-aprobación los proyectos de las carreras de música y danza. La Facultad se debe a las políticas educativas de la Universidad Central del Ecuador que se fundamentan en el libre acceso a una educación de calidad con enfoque inclusivo e intercultural.

Hablando del mercado San Roque, La organización “Frente de Defensa del mercado san Roque” tiene como objetivo articular demandas y veedurías sobre las acciones de gobierno para defender su derecho. Tienen también como objetivo la negociación continua sobre las intervenciones que hace el municipio de Quito en el Mercado. El Centro Infantil ATIRY, tiene

como objetivo la asistencia social a las mujeres de la asociación de comerciantes, la mayoría indígenas, trabajadoras precarizadas (vendedoras ambulantes, desgranadoras) mientras que la escuela Amawta Richari, es mantener en pie una oferta de educación intercultural en kichwa y castellano para los niños del mercado, pero también del sector. Para los tres casos, no conozco documentos formales que hagan explícitas sus “políticas”

## LJUBLIANA

Moderna galerija is a national museum of modern and contemporary art, operating on two locations. The Museum of Modern Art (MG+), located in the city centre, houses the national collection of 20th-century art and displays a selection of works from its national collection from the beginning of the 20th-century to 1991. The Museum of Contemporary Art Metelkova (+MSUM), located at the Metelkova museums quarter, houses the international collection Artest 2000+ and displays a selection of works from the international and the national collections of the Moderna galerija. Both venues present temporary exhibitions, in a way that it is related to the collections. Public programs are planned transversally, to create connections between the two buildings.

Different activities of the MG+MSUM point out antagonisms rather than cover them by different virtual pluralities. MG+MSUM attempts to develop a different model of museum based on the criticism and redefinition of democratic institution. Its priorities include the construction of a local context and dialogues with different localities that follow especially similar priorities and interests in developing different institutionality and new models of cultural production.

**(5) ¿Qué tan grande es el personal? ¿Cuántos departamentos tiene? ¿Cómo describiría la comunicación entre ellos?**

**(6) ¿Cuál es el nombre de su departamento, qué tan grande es y cómo se organiza? ¿Cuál es su posición, sus tareas y cuánto tiempo ha estado trabajando en la institución?**

## PUERTO RICO

### MAGAC

MAGAC es un programa pequeño dentro de la estructura de la Universidad de Puerto Rico. Está adscrito al Programa en Estudios Interdisciplinarios (PREI) de la Facultad de Humanidades, Recinto de Río Piedras y junto a éste opera como una sola unidad administrativa, con un/una profesor/a que ejerce el cargo de director/a del PREI y un/a profesor/a que ejerce el cargo de coordinador académico del programa de maestría. Cuenta con además con un asistente administrativo y con un grupo de cuatro a seis estudiantes que reciben un estipendio de la Universidad para trabajar a tarea parcial en los proyectos institucionales de investigación y gestión académica. El PREI y MAGAC sólo cuentan con dos profesores como plantilla permanente y su oferta académica se nutre de profesores de otros departamentos o contratados a tarea parcial para ofrecer algún curso. En términos administrativos el programa está sujeto a la estructura de toma de decisiones de la institución, la cual es una jerárquica e incluye una Junta de Gobierno, un/a Presidente/a, un/a Rector/a y un/a Decano/a de Facultad.

### ASYS

A lo largo de su trayectoria ASYS ha contado con un pequeño núcleo de teatreros que trabajan en el grupo a tiempo completo, un grupo más amplio que se emplea por proyecto y un amplio número de allegados y voluntarios que se incorporan en instancias como comparsas o manifestaciones artísticas en eventos de movilización ciudadana. Actualmente laboran en ASYS tres personas a tiempo completo y otras cinco personas se incorporan regularmente por proyecto.

### Casa Pueblo

“La estructura de Casa Pueblo busca equilibrar la participación y la eficiencia. Una Junta Directiva activa de nueve miembros ejerce liderazgo y evalúa el progreso del trabajo comunitario. Unos 20 miembros colaboradores, que incluyen científicos, técnicos, artistas, artesanos, estudiantes y otros, son el núcleo del grupo de trabajo. Un círculo más amplio de colaboradores cuenta con más de 350 personas que ofrecen su apoyo voluntario en campañas y a proyectos específicos. A estos miembros también se les invita a formar parte del Consejo de Manejo Comunitario que se reúne anualmente para ofrecer orientación sobre las políticas de desarrollo del Bosque del Pueblo y otras iniciativas de Casa Pueblo. Aunque fundamentada en el espíritu del voluntariado y la autogestión, Casa Pueblo también tiene personal de apoyo, para asegurar la administración eficiente de sus oficinas, finanzas, la tienda artesanal, los programas de educación ambiental así como las reservas forestales y sus programas de ecoturismo.” (Massol González et. al, 2006)

Mareia ha sido profesora a tiempo completo de la Facultad de Humanidades desde el año 2003. En el año 2008 pasa a coordinar el nuevo programa de Maestría, puesto que ocupó hasta el 2014. Además entre 2011 y 2014 fungió simultáneamente como directora del PREI y de MAGAC. Actualmente labora como docente del programa sin ocupar ningún puesto administrativo. Mareia formó parte de la Junta de Directores de ASYS por un período de ocho años

Pedro ha fungido como director de ASYS desde su fundación en 1993 hasta el presente. Respecto a MAGAC y el PREI ha sido profesor invitado por estos programas en cuatro ocasiones desde el 2010.

Ninguno de los dos investigadores que suscriben este cuestionario formamos parte de la gestión directa de Casa Pueblo, aunque nos incluímos en el amplio grupo de voluntarios que colaboran con la organización. En el caso de Pedro, cabe señalar, además, que ASYS ha mantenido una presencia consistente en las campañas de defensa medioambiental gestadas por Casa Pueblo y también ha desarrollado residencias artísticas en el centro cultural. Por otra parte, existen vínculos institucionales de colaboración entre el PREI/ MAGAC y Casa Pueblo y anualmente se coordinan visitas de estudiantes de estos programas a la organización. La gestión de Juan Delgado, profesor colaborador del PREI y a su vez abogado de Casa Pueblo, ha sido clave para desarrollar y mantener este vínculo.

## BARCELONA

Intermediae es una parte de Matadero Madrid. El mismo Matadero ha pasado de ser una estructura estrictamente piramidal para asemejarse más a un árbol. Intermediae comparte el staff gerencial con éste, y tiene además un equipo propio. Más allá de esto, Intermediae pertenece a la empresa pública Madrid Destino. Los departamentos de Recursos Humanos, Financiero, Jurídico o de Administración son los mismos para todos los organismos culturales dependientes del Área de las Artes del Ayuntamiento de Madrid.

En la actualidad (desde enero 2017) el staff de Intermediae está coordinado por un responsable de contenidos y se articula en 3 equipos (divididos por proyectos) de entre 3 y 5 personas cada uno de ellos.

Cada uno de los miembros del equipo ha sido escogido por una serie de capacidades y habilidades, y tiene unas funciones concretas determinadas, que se pueden englobar en: las relacionadas con la coordinación, la programación, las relacionadas con la mediación y la producción, las relacionadas con la comunicación, y las relacionadas con la administración. Cada uno de nosotros tenemos funciones extendidas, participamos de los proyectos de la manera más integral posible y conocemos todas las áreas que se llevan a cabo por parte de los demás. Existe un equilibrio que hay que cuidar constantemente para que las tareas más reproductivas o las tareas de representación pública, por ejemplo, no recaigan necesariamente siempre en las mismas personas.

La comunicación entre los diferentes sub equipos es algo que estamos poniendo en práctica ahora mismo. La idea es tener un espacio y un tiempo en el que se comparte lo que cada equipo está haciendo y se pide feedback y ayuda.

El reto es poder analizar las prioridades en su conjunto para que todos seamos coreposables solidarios de todos los proyectos, más allá de que seamos sus protagonistas en mayor o menor medida.

Otro reto es poder canalizar de la mejor manera los proyectos que llegan, a la velocidad que deben ser administrados y puestos en marcha. La avalancha de propuestas hace difícil priorizar el trabajo interno, de manera que la comunicación en el equipo se ve directamente afectada por la carga de trabajo.

Entré a trabajar a Intermediae en febrero de 2007, primero como free lance, después como parte del staff como responsable de mediación. Desde noviembre de 2016 soy responsable de contenidos de Intermediae. Aunque desde abril de 2012 vengo desarrollando las mismas funciones, sin un reconocimiento material en mi puesto de trabajo. Hasta el año 2012 en el que el equipo sufrió muchos cambios, coincidiendo con el momento político y también con un agotamiento – muy comprensible- de las personas que desarrollaban el liderazgo del proyecto. En el 2016 se ha formalizado, como digo un reconocimiento de las personas que coordinábamos el proyecto al mismo nivel que proyectos hermanos como Medialab o Centro centro (todos centros del area de las artes del ayuntamiento de Madrid).

## SÃO PAULO

The staff of MASP consist of 120 permanently employed, including cleaning staff and security. In the office there are around 70 people. The departments are: curatorship & mediation and public programs, communication, library & archives, design, production, restoration-conservation, collection, institutional relations, financial, events, human resources, maintenance, architecture, technology and information, security, cleaning.

Communication among people are very intense for production more than collaborations.

I was named as the curator of the mediation and public program, a department that replaced the former Education Service. The department consists of the curator who conceives the programs in dialogue with the team, the other curators and the artistic director; 3 supervisors, one for workshops and tours, one for the academic program, and another one for the courses; two assistants, one for workshops and tours, and another one for the primary and secondary school visits and teachers.

I worked at MASP from 2015 to 2017. I also had to curate exhibitions.

## QUITO

Actualmente la Facultad de Artes está conformada por dos carreras que son las de Teatro y Artes Plásticas. Es un grupo aproximado de 40 profesores, 15 trabajadores y 300 estudiantes. La relación entre carreras es compleja, no hay una interrelación entre las carreras de artes plásticas y teatro. Recientes proyectos están tratando de generar vínculos entre las carreras y entre las asignaturas, pero la diferenciación entre la teoría y la práctica deja en evidencia los problemas que ha dejado el modelo en que se fundó la carrera. Actualmente estamos atravesando un cambio generacional que está presentando conflictos entre los docentes; hay una disputa tanto epistemológica como política por procesos de aprendizaje de la carrera y los paradigmas en torno a los cuales asumimos el arte. Estos conflictos han llevado por momentos a relaciones tensas entre los docentes de las carreras.

El frente de defensa del mercado San Roque, reúne 14 asociaciones, cerca de 1500 comerciantes, cada asociación está presidida por un dirigente o dirigente que cumple el rol de representante. ninguna de estas asociaciones tienen una personería jurídica reconocida legalmente. La escuela intercultural tiene aproximadamente una planta de 10 profesores profesoras, mientras que el centro infantil ATIRY cuenta con tres guías, cuidadoras de los niños y niñas.

Lenin trabaja en la carrera de Artes plásticas; dicta las asignaturas de apreciación del arte y didáctica. La carrera de artes plásticas incorpora un poco más de la mitad del cuerpo docente de la facultad; y esta vinculado a la universidad por aproximadamente 3 años.

Alejandro: Para el frente de defensa, como para las escuelas del mercado, somos considerados mediadores, activistas, voluntarios, incluso cuando trabajábamos en los museos. En un primer momento de nuestro trabajo, nuestro rol fue intentar comprometer a los museos en una discusión sobre patrimonio ampliada que asumiera una posición frente a la problemática que enfrentan las poblaciones indígenas urbanas mayoritariamente vinculadas al comercio popular.

ahora estamos más enfocados en contribuir con el diseño de materiales de educación intercultural y en la promoción de formas cooperativas entre las mujeres de la asociación ATIRY

desde los museos y ya fuera de los museos, llevamos cerca de 6 años trabajando en colaboración con agentes del mercado.

## LJUBLIANA

Staff of the MG+MSUM consist of 29 permanently employed and 4 part-time employed people. The Moderna galerija's departments are: collections, exhibitions, communication & mediation & education, library, the archives, publishing department and the restoration-conservation studio. Communication among us depends on the working fields and location, best is between those who are responsible for communication and the departments that are located in one building (e.g. Museum of Contemporary Art Metelkova).

I am head of the mediation & communication & education. The department consists of two people with permanent positions. I am responsible for all, but work most actively in mediation and public programmes (talks, discussions, “adult” workshops etc...), my younger colleague is covering education (collaboration with schools, workshops for children, various groups...).

Communication is dealt with two people who are employed by a contract. Other people working within this department are students, volunteers, and international Erasmus students.

I have been working at the Moderna galerija for 24 years, i.e. since 1993.

**(7) ¿Cómo describirías lo cotidiano de la institución, que podría traer diferencias en relación con su misión / discurso?**

**(8) ¿Alguna vez emprendió algún estudio organizacional (administración interna)? Si es así, ¿se publicó?**

## PUERTO RICO

### MAGAC

MAGAC se inserta en la cotidianidad del Recinto de Río Piedras de la Universidad de Puerto Rico y está sujeta a los calendarios académicos y reglamentos de la institución. Cabe señalar, sin embargo, que gracias al principio de la libertad de cátedra, los/as colaboradores/as de MAGAC cuentan con bastante flexibilidad para desarrollar sus cursos en términos de contenidos y metodologías. El hecho de que tanto en MAGAC como en el PREI, por su carácter interdisciplinario, la oferta académica se nutra de un número considerable de profesores que no son permanentes en la institución ha permitido que se desarrolle un ambiente académico un tanto particular, que promueve los vínculos con proyectos que se dan fuera de la universidad.

Como parte de los procesos institucionales de evaluación académica recientemente MAGAC llevó a cabo su primer “autoestudio”, el cual recoge insumo de profesores, estudiantes y egresados para la evaluación del programa en términos de sus fundamentos, su oferta curricular, el desempeño de sus profesores y estudiantes, su gerencia y sus relaciones con la comunidad. El documento no ha sido publicado, si bien una vez culminada la evaluación externa, entendemos sus resultados estarán disponibles a través del portal institucional.

### ASYS

En el caso de ASYS la cotidianidad responde a los proyectos que se estén gestando en el momento y la etapa en que se encuentren. Siempre hay una combinación de gestiones administrativas y de creación artística que confluyen en la cotidianidad. Por otra parte, hay momentos en que el colectivo, o algunos de sus integrantes están concentrados en ofrecer talleres o dirigir alguna residencia artística. En términos del proceso creativo, cada pieza teatral se forma en el proceso de ensayos y es producto del diálogo y la reflexión continua, y de los ejercicios que se trabajan a partir de las destrezas de cada integrante. Elaboramos los textos, vestuarios, escenografías e incluso instrumentos musicales mediante talleres de experimentación. El director es un facilitador de proceso que busca maximizar los recursos y posibilidades de cada actor, y que enlaza el material obtenido para lograr una puesta en escena. Hay momentos en que las energías del colectivo y de los voluntarios se dirigen hacia la construcción de cabezudos y otros elementos visuales que se vayan a utilizar en piezas o comparsas. Se podría decir que la cotidianidad del grupo es bastante cónsona con su misión o discurso. Tal vez uno de los retos que se plantean es el de balancear la necesidad de cumplir con compromisos contraídos y a la vez proporcionar tiempo y espacio para la creación sin presiones de agenda.

Por otra parte, a lo largo de los años el colectivo ha enfrentado un conflicto cotidiano generado a partir de las expectativas de vida contemporáneas. Los integrantes que entran a

nuestro colectivo, crecen artísticamente y se enfrentan simultáneamente a nuevas oportunidades de trabajo independiente. En la labor teatral, ese trabajo “freelance” o por contrato es fundamental para el sustento y beneficio económico de cada artista. Sin embargo, al convertirse en la opción más viable para generar ingresos, tiene el efecto secundario de comprometer la supervivencia o la estabilidad de iniciativas colectivas con visiones elaboradas a largo plazo, como es el caso de ASYS. Esta realidad dificulta la gestión de un equipo de trabajo permanente. Conforme a esta experiencia, cada cinco o seis años la membresía de ASYS ha ido cambiando.

Agua, sol y sereno ha llevado a cabo procesos de revisión de sus propios métodos en diversas circunstancias. Actualmente se está iniciando una revisión de sus procesos administrativos, para lo cual se han convocado recursos externos.

### Casa Pueblo

Tanto la sede de Casa Pueblo como el Bosque Escuela La Olimpia reciben visitas constantemente, sea de grupos escolares o personas interesadas en conocer la organización. Esto implica que hay una interacción constante con diversos públicos. Por otra parte el Instituto Comunitario de Biodiversidad y Cultural y la Escuela de Música desarrollan una labor educativa continua.

Todavía no estamos en posición de elaborar una reflexión más profunda respecto a la cotidianidad de la organización. Esperamos esta investigación nos de la oportunidad en ahondar en los retos cotidianos que ha enfrentado la organización.

No conocemos si se ha llevado a cabo un proceso de esa naturaleza.

## **BARCELONA**

El día a día de Intermediae ha cambiado casi anualmente, y mi experiencia de tan larga duración se ve sesgada por el tiempo. Tengo una perspectiva longitudinal de este día a día, más que una muy concreta en el presente. Por intentar caracterizar el día a día actual, diría que es un proyecto que se encuentra, como muchos otros, en el ojo del huracán. ¿Por qué? Porque es un instrumento público de microfinanciación, experimentación y exhibición de prácticas y propuestas relacionadas con la cultura participativa y la cultura comunitaria, las prácticas de cultura de base, y todo ello desde un punto de vista pluri y transdisciplinar. Es una herramienta poderosa y muy flexible que sirve para muchas cosas a muchas personas. Y no solo a los ciudadanos, sino también a la propia administración. Pero paralelamente, nos encontramos en un marco jurídico y económico propio de la crisis occidental-centrista, de la deuda, de la crisis de confianza. Hay una guerra dentro de la administración, lo que hace tremendamente difícil hacer cambios y dotar de infraestructura de manera transparente y coherente a un proyecto así. Es lo que requerirían los nuevos tiempos y modos de producir

cultura, y el día a día es una prueba de ello.

Por un lado, este día a día está repleto de cuestiones interesantes y desafiantes, de propuestas de personas y colectivos inspiradoras y de future, y que necesitan apoyo. Por otro, debemos hacer alarde de un malabarismo con los protocolos y las estructuras formales que desde Intermediae debemos elaborar para hacer posibles los proyectos, de este modo. Como ocurre en muchas otras plataformas de la administración (europea, por ejemplo), los elementos de fiscalización, seguimiento y control son solo burocráticos. No hay diversidad en ellos. No están actualizados y no se corresponden con la vida real. Lo que hace a veces insostenible o al menos poco reconciliables los medios y los fines. En muchas ocasiones sería sencillísimo colaborar, facilitar, ayudar y producir muchas de las propuestas y proyectos, lo más difícil es la formalización burocrática y el acomasamiento de los tiempos de proyectos artísticos comunitarios con los tiempos de la administración pública – en plena transformación- del momento actual.

Yo diría que Intermediae mantiene su discurso porque no oculta una autocrítica y procura ser transparente con los procesos. De manera que los artistas y colectivos colaboradores en todo momento se sienten escuchados y acompañados, a veces a través de laberintos ciertamente injustos y difícilmente justificables. Haciendo parte a los demás como uno más en la cadena, en el ecosistema y haciéndose cada uno responsable de la parte que le toca, se logra visibilizar la estructura general y común y así comprenderla en su totalidad, en la medida de lo posible. Solo siendo todos conscientes de los protocolos y de sus por qué podemos entenderlos y aportar ideas para cambiarlos. Cuando se establece el diálogo en estos terminus, tanto interna como externamente es posible mantener el discurso. Se trata de no ser paternalista con los colaboradores y de preguntarse en cada momento cómo hacer las cosas posibles, olvidarse de los peros y ver realmente hasta dónde se pueden hacer las cosas siguiendo por supuesto el estricto marco legal.

El discurso no es algo ajeno, no es algo que va por encima de las prácticas. Sabemos que se ve afectado y construido a través de ellas. Somos conscientes de muchas de nuestras contradicciones y trabajamos directamente sobre ellas. Casi siempre indican vías por las que es interesante y necesario avanzar. Estamos en la actualidad siendo parte de un estudio interno, que no creemos que será publicado en su totalidad porque es para fines estrictamente internos, pero que seguramente será parte de informes que harán públicos.

Durante el año 2015-2016 se han hecho también diversos intentos de descripción de Matadero en su conjunto, uno de ellos en forma de mesa abierta en los Laboratorios de cultura del Área de las Artes. Los resultados y los comentarios si fueron públicos y muy interesantes.

## SÃO PAULO

The institution has become too corporatist, so working hours, job descriptions, hierarchies and the division of labour are very straight. There is only two black employees in the staff, which is very elitist. There are many women coordinating the programs but only one director.

yes, every year. The result was partially shared with the staff.

## QUITO

El debate sobre interculturalidad esta aún por definirse en el caso de la facultad, el área de educación artística y procesos pedagógicos esta construyéndose. Es decir que la facultad tiene aún problemas para repensar su lugar en la construcción de un conocimiento otro desde las artes.

Para el caso del mercado, es difícil responder, pero creo que las negociaciones con las autoridades muchas veces rompen las solidaridades que se han ido construyendo entre los comerciantes que tienen puestos propios y quienes no los tienen y se dedican a la venta ambulante, otra contradicción es que la organización usa estratégicamente su identidad indígena o argumenta la importancia de la educación dentro del mercado, pero luego poco o nada invierte energía en contribuir dentro de los espacios concretos de educación del mercado (las dos escuelas).

Sobre el estudio, no necesariamente en torno al proceso de funcionamiento de la facultad, pero se inició un análisis de diversos problemas de la comunidad educativa. Es un trabajo en proceso

En el caso del mercado, no.

## LJUBLIANA

Differences would bring more employees, who would be equally responsible for their work. No organizational study.

**(9) ¿Cómo describiría el contexto histórico y social de la institución? ¿Dónde está ubicado?**

**(10) ¿Cómo percibe la institución su papel en tal contexto? ¿Es más como un iniciador, un participante, un colaborador?**

## PUERTO RICO

### MAGAC

MAGAC comenzó a ofrecerse como programa académico graduado de la Facultad de Humanidades del Recinto de Río Piedras en enero de 2009. Sin embargo, la propuesta del programa llevaba varios años gestándose y había recibido aprobación institucional en su primera versión en el 2002. En ese momento existía interés en desarrollar una oferta académica de postgrado interdisciplinaria en el campo de las artes, considerando que la Facultad de Humanidades alberga departamentos de Artes, Drama, Música e Historia del Arte con una matrícula sólida a nivel subgraduado, los cuales, sin embargo, no cuentan con ofrecimientos de postgrado. Por otro lado, en Europa y en América Latina la gestión cultural comenzaba entonces a abrirse un espacio académico mientras en los Estados Unidos, ya desde la década de 1970 habían proliferado programas de Administración de las Artes, dirigidos hacia la aplicación de los saberes gerenciales del campo de la administración de empresas al ámbito de las artes. La propuesta inicial de MAGAC intentaba combinar los referentes europeos y latinoamericanos dirigidos hacia la gestión, con el referente norteamericano enfocado en la administración. En el proceso de revisión de la propuesta inicial se fortaleció el carácter transdisciplinario, comprensivo, investigativo y crítico del programa. En un contexto marcado por la recesión económica (que en el caso de Puerto Rico ha sido progresiva desde 2006 hasta el presente), con el consecuente problema de desempleo, el programa ha servido de espacio de incubación de proyectos de autogestión económica desde el ámbito de la cultura, así como de exploración de emprendimientos culturales en campos emergentes, como el turismo, los medios tecnológicos, entre otros. Por otra parte, han sido éstos años de creciente desencanto social con las instituciones públicas, las cuales han estado recibiendo el embate de las políticas neoliberales de austeridad fiscal. En ese contexto el programa se ha constituido también en un espacio crítico de investigación y articulación de propuestas respecto a las políticas públicas y la acción social y comunitaria. Un elemento que merece la pena mencionar del contexto en que ha evolucionado el programa desde el 2009, han sido dos importantes huelgas universitarias que han implicado cierres prolongados de la institución (en 2010 y 2017).

Como espacio académico MAGAC ha procurado desarrollar vínculos sostenidos con el ámbito cultural y comunitario extra-universitario. Según se detallará en la respuesta a la pregunta #13, el programa mantiene y desarrolla constantemente nuevos vínculos con instituciones culturales que sirven como centro de práctica para los estudiantes. Esta ha sido una de las vías de colaboración con otras dependencias culturales dentro del propio campus universitario y en el entorno urbano de Río Piedras.

## ASYS

ASYS se fundó en 1993 en un momento sociopolítico marcado por el afianzamiento de políticas neoliberales en el país pero en el marco de una relativa estabilidad económica, la cual comenzó a hacer agua una década más tarde. Fueron años de pujanza económica en sectores como la construcción, los bienes raíces y la publicidad, asuntos que el grupo ha abordado críticamente desde su producción artística. Como iniciativa independiente de teatro no comercial, la trayectoria del grupo ha representado una importante gesta de autogestión económica en el ámbito de las artes escénicas. El grupo nunca ha contado con un espacio de representación propio, pero a lo largo de los años ha tenido varias sedes para sus operaciones administrativas y espacio de taller, las cuales han estado ubicadas en distintos puntos del área metropolitana. Desde el 2010 el grupo cuenta con un amplio taller situado en el barrio de Puerta de Tierra, un espacio de contrastes por ubicarse muy cerca de la sede de la Asamblea Legislativa y a su vez aledaño a comunidades de escasos recursos económicos. Puerta de Tierra constituye, por otra parte, la zona de entrada al casco histórico del Viejo San Juan, sede del gobierno estatal y municipal, así como de importantes instituciones culturales.

ASYS se caracteriza por ser un colectivo con mucha presencia social y comunitaria en el país. Ha sido un iniciador de innúmeros proyectos pero también un participante y colaborador. Cabe aquí mencionar algunas campañas de largo alcance de carácter ciudadano y político en las que ASYS ha participado de manera consistente y prolongada. Por ejemplo, la campaña por la Paz para Vieques, proceso de varias décadas de lucha ciudadana, la cual se intensificó a partir del año 1999 cuando David Sanes, un viequense y empleado civil de la Marina de Guerra de EEUU, perdió la vida por la detonación de una bomba que se lanzó por error en medio de una práctica militar. Como parte de la lucha ciudadana que culminó en 2003 con el cese de las prácticas militares de la Marina de Guerra en Vieques, ASYS llevó a cabo residencias artísticas en la isla de Vieques y participó en un sinnúmero de manifestaciones callejeras, desarrollando para ello impresionantes esculturas en papel maché y personajes en zancos gigantes. ASYS participó también de la lucha por la excarcelación de los prisioneros políticos puertorriqueños. En su última etapa esta lucha se dirigió a la excarcelación de Oscar López Rivera quien estuvo en prisión durante 35 años por conspiración sediciosa contra el gobierno de los EEUU. El cabezudo de Oscar López construido por Pedro fue una imagen que protagonizó innúmeros eventos como parte de la campaña por su excarcelación.

ASYS ha procurado también una presencia continua en festivales populares, como las Fiestas de la Calle San Sebastián. Desde que el grupo abrió su taller en Puerta de Tierra, esta presencia se ha intensificado y durante los últimos años ASYS lleva a cabo una residencia de varios días en el marco de esta festividad. Año tras año, Pedro Adorno ha ido incorporando a la comparsa de las Fiestas de la Calle San Sebastián nuevos cabezudos en homenaje a artistas, músicos, deportistas, escritores, y otras figuras de relieve comunitario. ASYS también participa y colabora con eventos culturales que se celebran periódicamente, algunos gestados desde la institucionalidad pública, como la Campechada y otros por iniciativa independiente,

como la Titeretada, el Circo Fest, el Festival de Claridad, Don Cangrejario, etc.

### Casa Pueblo

La fundación del Taller de Arte y Cultura de Adjuntas en 1980, hoy conocido como Casa Pueblo, se dio en un momento en que el gobierno de Puerto Rico quería iniciar una explotación minera en 17 yacimientos de plata, oro y cobre que hubiese causado una catástrofe ecológica y social en 36, 000 cuerdas de terrenos en los municipios de Adjuntas, Utuado, Lares y Jayuya. Casa Pueblo logró, luego de 15 años de lucha (1980-1995), una gran victoria al el gobierno descartar el proyecto. Casa Pueblo entonces evoluciona de la protesta a la propuesta, logrando como alternativa para la zona minera el Bosque del Pueblo, primera reserva forestal de Puerto Rico manejada por una institución comunitaria. Durante los últimos 21 años, Casa Pueblo viene manejando la reserva forestal en acuerdo con el Departamento de Recursos Naturales.

Casa Pueblo ha sido históricamente un gestor de iniciativas culturales y de defensa medioambiental con un impacto directo en el pueblo de Adjuntas y la región en que éste se ubica, así como una trascendencia nacional y hasta internacional de sus luchas medioambientales y su modelo de gestión forestal. En la respuesta a la siguiente pregunta se detallarán algunos de los proyectos que inciden tanto a nivel local como nacional. Cabe señalar, además, que luego de la importante victoria de Casa Pueblo en la oposición a los proyectos de minería a cielo abierto, la organización ha sido protagonista de otras importantes luchas ambientales de impacto nacional. Este fue el caso, por ejemplo de la lucha por evitar la construcción del Gasoducto del Norte, mal llamado Vía Verde, que tuvo lugar entre los años 2010 y 2012. El gobierno de Puerto Rico pretendía atravesar dicha tubería desde el Sur cruzando el centro de la Isla hasta llegar al Norte, impactando 1,500 cuerdas de bosques, más de 235 cuerpos de agua y 32 hábitats de especies en peligro de extinción. Más de 200,000 puertorriqueños estarían en riesgo a la vida de realizarse el proyecto. Con el esfuerzo de Casa Pueblo y del Pueblo de Puerto Rico este proyecto fue detenido y el país logró una gran victoria ambiental.

### **BARCELONA**

El contexto histórico social en el que se inscribe Intermediae es el Madrid de la crisis, económica e institucional. Es una institución que es entendida a partir de la explosion cultural y social que fue el 15M (Primaveras árabes, Occupy Wall Street...) y recoge de éste con fuerza las ideas de derecho a la cultura de todxs y apra todxs. Parte de la idea de que solo a través del reconocimiento de las culturas de base es posible consolidar las visiones críticas necesarias para la creación. Estábamos esperando que algo así sicediera. Y como muchas otras, lo intuimos de alguna manera.

Intermediae nace con esta fuerza en su segunda fase (2011-2012), y es desde ahí desde donde enraíza y colabora estrechamente con muchos colectivos, organizaciones y artistas que comparten la idea de que las instituciones - artísticas- pueden ser algo en construcción, algo que pertenece a todos. Instituciones abiertas, que tienen los pies puestos en lo público y la Mirada puesta en los modelos de gestión de lo común.

Antes de Intermediae existen otros experimentos en el afuera (centros sociales ocupados), y en el adentro (revolución de los departamentos pedagógicos y giro educativo en los museos) que están en su AND.

Además, el interés explícito por el espacio público, por trabajar en y con el contexto en el que se situaba Intermediae (Legazpi un barrio situado al sur de la ciudad como “colofón” efectivo aunque no necesariamente diseñado para, de la intervención urbanística de Madrid Río) había sido un eje desde el que relatar nuestra práctica. La idea de generar colectivamente una programación sensible con lo local y articulada con la ciudad, tratando de explorar esa idea de proximidad y preguntándonos cómo hacer esto, nos llevaba a centrar nuestros esfuerzos en la conexión con el tejido social del “barrio” y a pensar en red con el resto de la ciudad este fragmento local. Muchos de los proyectos que se iban generando compartían este interés, de manera que las redes iban creciendo y articulándose en diferentes sentidos, desde cerca y desde lejos, de maneras diversas desde la pura informalidad de una iniciativa a la formalización a la manera de proceso artístico.

Intermediae ha sido leído y descrito también, más recientemente, como un programa de desarrollo de lo que la Administración local podría/debería considerar nuevas políticas de proximidad en cultura.

(11) Creo en la Institución como herramienta en construcción de mundos comunes y en proyectos como Citykitchen se presenta como un ejercicio que pone en diálogo lo público y lo común dentro de la propia estructura de la administración, rompiendo esa lógica binaria que los proponía como antagonistas y asumiendo que el objetivo de lo público y de lo común va a ser explorado desde la idea de una autoría colectiva y una comunidad distribuida.

En general, este tipo de proyectos procuran crear espacios de confluencia entre agentes de diversa índole, investigadores, vecinos, funcionarios de la administración, que investiga sobre formas de hacer y construir ciudad explorando entre diversas formas de asociación ciudadana que centran su trabajo en la regeneración de espacios vecinales a través de la creación artística y el desarrollo cultural. Se sitúa en un panorama extenso de excelentes prácticas diseminadas y distintos tipos de colaboración que no han cristalizado todavía en una metodología común, capaz de crecer en torno a un saber colectivo, ni de interrelacionar todas estas experiencias a través de un fin compartido. El objetivo es investigar y generar posibles herramientas metodológicas de construcción colectiva y marcos de diálogo entre actores culturales, sociales y administrativos. Es la apertura (y futura construcción) de un espacio dentro de la estructura de lo público, desde la que expandir sus límites y generar, desde una responsabilidad compartida, nuevos futuros esa pequeña revolución que contamina las metodologías, prácticas y estructuras institucionales de lo público

## SÃO PAULO

The Museu de Arte de São Paulo was founded by Brazilian businessman Assis Chateaubriand, in 1947, as Brazil's first modern museum. Chateaubriand invited Italian art dealer and critic Pietro Maria Bardi to serve as MASP's director, a position he held for nearly forty-five years. Acquired through donations from the local society, MASP's first artworks were selected by Bardi and became the most famous collection of European art in the Southern Hemisphere.

In 1968 the museum was transferred to its current building on Avenida Paulista; its striking architectural design by Lina Bo Bardi has made it a landmark of 20th-century architecture and in the city of Sao Paulo. The plaza underneath the building, known as "free span", was designed to serve as a public square, that has been used for leisure, housing and demonstrations. The architect's radicality can also be appreciated in the iconic crystal easels she designed for displaying the museum's collection on the building's second floor. In removing the artworks from the wall, the easels question the traditional model of the European museum.

MASP plays mainly the first one. The artistic direction is trying to dialogue more with the context since 2015.

## QUITO

Interpretando la pregunta, la Facultad ha tenido un importante papel en el desarrollo de la actividad artística en el Ecuador, ha sido plataforma casi hasta finalizar el siglo XX. Sin embargo la crisis y el feriado bancario de inicios de nuevo milenio colocaron también en crisis el mercado del arte en el país pero también dejó en evidencia los vacíos que ya enfrentaba la carrera en las últimas décadas. Actualmente la facultad se enfrenta a los cambios en el contexto amplio de las reformas educativas en el Ecuador y en contextos del propio desarrollo del capitalismo cognitivo o el llamado cambio de la matriz productiva. Así la profesionalización y la llegada de profesores nuevos y PHD en artes presentan nuevos retos también para la carrera. Por otro lado el contexto de la política de acceso a la educación pública ubica en un contexto conflictivo a la facultad, ya que las pruebas estandarizadas para el ingreso a las carreras universitarias ubican en los niveles más bajos el ingreso a artes. Como resultado un gran número de estudiantes que no pueden acceder a otras carreras ingresan a artes pensándola como última opción o como puente para generar un cambio de carrera a partir del segundo año. En contraste se han generado una nueva Universidad de las Artes en otra provincia cuyo acceso se da a partir de una política de becas, en la que se escogen los perfiles para ingresar.

esto requiere muchísima tinta y papel, para describir el contexto histórico del mercado creo que ver este documental de 23 minutos pudiera dar una idea general.

[https://www.youtube.com/watch?v=\\_yjbmxPEQg&t=2s](https://www.youtube.com/watch?v=_yjbmxPEQg&t=2s)

en términos generales el mercado san roque, es el resultado de una sistemática política de exclusión y reubicación de los comerciantes populares indígenas fuera de los sitios de interes del gobierno, actualmente debido al creciente interés turístico y patrimonial del centro de la ciudad de Quito.

La Facultad busca reposicionarse en el contexto y en la actividad artística local, aunque el mayor reto sigue siendo lograr construirse como comunidad educativa compacta.

## LJUBLIANA

Moderna galerija was founded in 1948 as a museum of modern art. The initiative for building a national museum and exhibition venue that would be dedicated to modern art was given by art historian Izidor Cankar. The construction was made possible thanks to a substantial financial contribution from the heritage of industrialist Dragotin Hribar. The new museum building was designed in the 1930s by one of the most prominent Slovenian architects of the 20th century, Edvard Ravnikar.

The 1930s saw the international emergence of a new museum model, which followed the logic of modern art; this was also Moderna galerija's primary aspiration. Today, it focuses on the legacy of Modernism and art of the historical avant-gardes.

Up until the collapse of the former Yugoslavia, Moderna galerija systematically focused on collecting works by Slovenian artists. Also its exhibition policy was directed primarily at presenting Slovenian art production, with the most prominent exception being the International Biennial of Graphic Arts, beginning back in 1955; in the mid-1980s, its organization was taken over by the International Center of Graphic Arts, which became an independent institution at that time.

With Slovenia's independence in 1991, Moderna galerija became the principal national institution of modern and contemporary art and an increasingly active link between the local and the international, in particular Central and Eastern European, contexts. One of the results of this orientation is the international collection Arteast 2000+, begun in 2000.

During the past decade Moderna galerija has dedicated a great deal of its efforts to solving the problem of insufficient space, to restructuring its work, and to redefining its role of a museum in the present sociopolitical context. In 2011, it reorganized its activities into two units.

The difference between Moderna galerija (the museum of modern art) and +MSUM is based on the historical development of Moderna galerija, its collections, exhibition policies, and the cultural-political contexts on the one hand, and, on the other, on the need to reevaluate modernism and articulate contemporaneity as something that essentially differs from both modernism and postmodernism and describes a particular condition of art, its institutions, and social circumstances.

MG+MSUM plays all three roles in the local as well as international context.

**(11) ¿Qué proyectos e iniciativas han sido gestionados por esa institución? ¿Cómo se definen estos proyectos? ¿Por qué estos proyectos y no otros? ¿Cuáles introducirían una reflexión sobre la propia institución?**

## PUERTO RICO

### MAGAC

El interés por desarrollar espacios de encuentro y de intercambio de saberes entre diversos agentes del campo cultural, investigadores, artistas, educadores, gestores, etc. ha sido una constante en el desarrollo de MAGAC. Durante los años 2009 a 2011, MAGAC llevó a cabo un proyecto colaborativo titulado *Arte ¿dónde y para quién?* coordinado por los profesores Lowell Fiet y Mareia Quintero. Como parte de dicho proyecto, se llevó a cabo una residencia artística-comunitaria en el Hogar Compromiso de Vida de Iniciativa Comunitaria, a cargo de los profesores colaboradores Mayra Rivera y Pedro Adorno Irizarry. Asimismo se organizaron tres ediciones del evento *Inter-acciones creativas: Arte, educación y comunidad*, que tuvieron lugar en 2009, 2010 y 2013. Dicho evento, en sus tres ediciones, contó con invitados internacionales, así como con la participación de estudiantes, profesores, maestros de escuela, artistas y activistas comunitarios.

La investigación y análisis de las políticas culturales, así como el desarrollo de instancias para el debate y la articulación de propuestas de política cultural ha sido también un ámbito no sólo de desarrollo académico en MAGAC, sino de implicación del programa en los desafíos contemporáneos de política pública. El nombramiento de la profesora Mareia Quintero primero como vicepresidenta y luego como presidenta de la Comisión para el Desarrollo Cultural (CODECU) propició la incorporación de los estudiantes y profesores del programa al proceso investigativo y de discusión abierto por CODECU. Profesores, egresados y estudiantes del programa tuvieron una participación muy activa en el desarrollo del *Estudio del ecosistema cultural en Puerto Rico*, así como del informe final de CODECU *Hilando voluntades: cultura para la equidad, la participación y el emprendimiento*.

En el ámbito de la investigación, desde el 2009 MAGAC ha participado de la Red de estudios y políticas culturales de CLACSO (Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales) en colaboración con otros cinco programas de post-grado en Argentina, Chile, Perú, Colombia y México. Como parte de la red, en el 2014 fuimos la sede el V Encuentro Internacional de Posgrado de la Red sobre el tema de *Estudios Culturales y Políticas Públicas*. La incorporación de MAGAC a la Red de *Another Roadmap* y al grupo de trabajo de *Educación Popular: reactualizaciones, educación artística y movimientos sociales*, constituye una oportunidad para profundizar en la investigación de experiencias locales de educación popular en sus entrecruces con las artes y la gestión cultural, así como para encaminar procesos de auto-reflexión que trasciendan los ejercicios institucionales de evaluación que se hemos llevado a cabo recientemente.

Más allá de las iniciativas institucionales promovidas por el programa, todos los

proyectos de conclusión de los estudiantes han procurado responder, de una forma o de otra, a necesidades sociales del país. Esto abarca desde proyectos de documentación y accesibilidad virtual de organizaciones culturales del patio, fortalecimiento institucional de entidades culturales comunitarias, iniciativas de accesibilidad de los museos a población con discapacidad, numerosos proyectos de educación artística y cultural tanto dirigidos hacia la población infantil y juvenil como hacia diversos grupos de adultos, emprendimientos turísticos, emprendimientos culturales de todo tipo, incluyendo musicales y literarios, creación de podcasts, aplicaciones digitales y plataformas virtuales para la gestión de las artes plásticas, campañas de concienciación sobre la violencia machista y sobre el prejuicio racial, proyectos curatoriales de compromiso social, como una exposición itinerante a favor de la excarcelación de Oscar López Rivera, entre otros.

## ASYS

Los proyectos de ASYS abarcan la creación de piezas teatrales y su presentación en una gran diversidad de contextos, la realización de residencias artísticas en comunidades, el ofrecimiento de talleres, la participación en festivales populares y otros proyectos especiales. En términos de la creación de piezas teatrales, la mayor parte de éstas han surgido a partir de las inquietudes sociales y estéticas de los integrantes del grupo, aunque en algunos casos, las piezas se han creado como respuesta a convocatorias específicas, como en el caso de las Campechadas, dedicadas cada año a un artista plástico del país.

El repertorio teatral del grupo incluye las siguientes producciones:

Umbral del lienzo (2016); Comer (2016); Auch (2014); El viaje de Tefo (2013); Ojos de Oller (2012); Desde estos Adoquines: Campeche (2011); El Árbol de las Palabras (2010); Campeche, Oller y El Hada Lavanda (2009); El Girasol, (2008) ; Fin Del Sueño, (2008); Respira, (2005); Nacer del Nacer del caño (2003); Marea Alta Marea Baja (2002); Anoche Soñé que me Comías (2001); La descalza agonía (2001); El adiestramiento (1999); Pepín y Rosa (1998); Una de cal y una de arena (1996); Tun-cutún-tun (1993).

Algunos de estas piezas responden a una búsqueda que ha marcado los intereses del grupo desde sus inicios de desarrollar un teatro que se nutra de tradiciones populares del país, sus máscaras de carnaval, sus comparsas, sus tradición pictórica, su imaginaria, su música, su literatura. Otras piezas responden más bien a inquietudes estéticas que fueron surgiendo en la trayectoria del grupo, sobretodo con la incorporación al mismo de egresados del departamento de drama de la Universidad de Puerto Rico (ninguno de sus fundadores estudió formalmente teatro), quienes aportan otros intereses de desarrollo actoral.

A lo largo de su trayectoria el grupo ha llevado a cabo cerca un centenar de residencias artísticas de duración y características diversas. Las residencias en comunidades se llevan a cabo a partir de una invitación de la propia comunidad. Algunas de estas son financiadas por otras organizaciones sin fines de lucro que tienen proyectos permanentes en la comunidad,

por instituciones como museos o universidades. En algunos casos han sido auto-financiadas por el propio colectivo. En estas residencias se realizan talleres, se construyen piezas teatrales, o se integran a festivales y proyectos de las comunidades a donde son invitados. Éstas no solo ayudan a visibilizar el trabajo de ASYS, sino que resultan un espacio de intercambio y de aprendizaje para los integrantes del colectivo.

### Casa Pueblo

Casa Pueblo ha desarrollado un abanico de proyectos que abonan a su misión por la conservación medioambiental, la sustentabilidad económica y el desarrollo cultural y comunitario. Su sede opera como centro cultural y comunitario en donde ubica una tienda artesanal; una emisora radial comunitaria y ecológica (Radio Casa Pueblo) la cual opera con energía solar y tiene como fin democratizar las ondas de radio, producir programas de radio con puntos de vista diferentes a los de los principales órganos de prensa y para contrarrestar el acceso desigual a las telecomunicaciones; un mariposario; y sala de exposiciones, entre otros. Aledaño a la sede, Casa Pueblo restauró el edificio de la antigua escuela Washington Irving, y lo transformó en el Instituto Comunitario de Biodiversidad y Cultura, fundado en 2002, brazo cultural y educativo de la organización. Este cuenta con un moderno anfiteatro, laboratorio y se brindan clases a la comunidad en el salón de la Escuela de Música y el salón de la Escuela de Arte. El Instituto maneja el mariposario, proyecto de investigación y conservación de especies de mariposas en peligro de extinción y el Sistema Hidropónico como alternativa agrícola. Desde 1989, Casa Pueblo opera también el proyecto de autosuficiencia económica Café Madre Isla. Casa Pueblo inicia su labor de gestión forestal comunitaria en 1996 con la creación del Bosque del Pueblo. A este se han añadido proyectos como el Bosque Escuela La Olimpia y el Bosque Modelo.

### **BARCELONA**

En 10 años hemos promovido cientos de proyectos, algunos a largo plazo, y algunos otros proyectos cortitos o incluso eventos o encuentros que han durado días.

Los proyectos, como explicamos más abajo, llegan de numerosas formas y por diversas vías: nuestro trabajo ha consistido siempre en estar ahí, a la escucha y disponibles, dedicando recursos a esta escucha. No hemos establecido formatos rígidos ni líneas de actuación estrictas de manera que fueran los proyectos y agentes los que se dirigen a la institución y no al revés. Los proyectos eligen la institución, al contrario de lo que ocurre con la manera tradicional de comisariar.

La reflexión sobre la institución en sí misma la introducimos las personas que nos encargamos de la “curadoría”, entendiéndola como una forma de investigación y práctica entre cultura, arte e intervención material en espacios públicos y entornos culturales. A través de este diálogo describimos la producción de contextos colectivos de pensamiento y acción, que resisten y complementan las formas tradicionales de distribución de conocimiento.

## SÃO PAULO

Since 2014 the museum has been looking to its history, especially the proposals by Lina Bo Bardi – these ones I would say go more deeply in a reflection on the institution, because many exhibitions from the past were re-made and a lot of archive research was made. The temporary exhibitions and projects have been focused on the ideas of descolonisation, race, sexuality, gender, indigenous material culture, folk and popular art, public space, among others. The museum was also founded as a ‘school’ and a complex research center, offering free access to seminars, talks, tours, lectures and workshops. The courses on history of art are paid. There are programs for scholarships to academic research.

## QUITO

Creo que en este caso los proyectos son diversos por la especificidad de la institución.

El frente de defensa del mercado San Roque, ha sabido empujar distintos proyectos que van desde la elaboración de planes urbanísticos alternativos a los producidos por el gobierno, con ayuda de estudiantes y universidades.

en colaboración con activistas ha reactivado fiestas tradicionales para enfatizar y usar estratégicamente el carácter étnico y cultural del sitio

con los museos fueron colaboradores para elaborar una serie de piezas documentales comunicacionales para ampliar la discusión pública sobre el comercio en la ciudad.

en la mayor parte de las iniciativas que tienen que ver con el ámbito cultural o educativo han sido colaboradores mientras que la promoción el desarrollo de estos proyectos a quedado en manos de los activistas y museos (en su momento).

## LJUBLIANA

MG+MSUM on both venues stage national and international 20th and 21st century art in a way that it is related to the collections. It also organizes commentaries and discursive programme related to urgent social and political issues, issues of historicizing, of dominant aesthetic categories, and of the colonization of knowledge.

MG+MSUM is part of local and international networks, the most well known international network is probably L’Internationale European museum confederation, side by side with Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía (MNCARS, Madrid, Spain), Museu d’Art Contemporani de Barcelona (MACBA, Barcelona, Spain), Museum van Hedendaagse Kunst Antwerpen (MHKA, Antwerp, Belgium), SALT (Istanbul and Ankara, Turkey) and Van Abbemuseum (VAM, Eindhoven, Netherlands) (<http://www.internationaleonline.org/>), with its five-year program *The Uses of Art – the Legacy of 1848 and 1989*.

**(12) ¿Cuál es el estatus y / o función de la pedagogía, educación o mediación dentro de esos proyectos? ¿Cómo describe el papel de la educación dentro de la institución o en relación con sus diferentes proyectos? ¿Cuáles son los principales desafíos? ¿Cuáles son las principales referencias para este papel pedagógico?**

## PUERTO RICO

### MAGAC

MAGAC es por definición un espacio educativo dentro del contexto institucional universitario. En la academia se suele distinguir entre programas académicos y programas profesionales. Los programas académicos a nivel de pos-grado, siguiendo esta distinción suelen tener un corpus de referentes filosóficos y pedagógicos relativamente estable. De hecho, muchos programas profesionales pasan por procesos de acreditación que buscan garantizar que se desarrollan ciertas competencias consideradas necesarias en el ejercicio de la profesión. El caso de la gestión cultural es bastante sui géneris, por tratarse de un campo nuevo dentro de la academia. La emergencia de la gestión cultural en la academia podría decirse que ha implicado un proceso de normalización de prácticas profesionales muy diversas. Nuestro programa no deja de ser parte de ese proceso, pero ha mantenido una mirada crítica a la “estandarización” de la gestión cultural. Hemos insistido en un abordaje que cuestione la separación entre lo teórico y lo práctico y enfatizado en la importancia de una práctica enraizada en un contexto particular. Varios de los cursos del programa abordan el componente pedagógico de los proyectos culturales, sea desde la práctica comunitaria, desde espacios educativos o desde instituciones que incorporan componentes de educación como museos, jardines botánicos, etc. Esperamos que esta investigación contribuya fortalecer este componente dentro del programa.

### ASYS

La trayectoria de ASYS ha estado marcada por un acercamiento a la creación artística como un espacio de crecimiento personal y colectivo. No se trata de una noción pedagógica de transmisión de conocimientos o destrezas, sino de explorar la relación estrecha entre explorar la creatividad y desarrollar la conciencia crítica del entorno. Vista desde ese prisma la labor pedagógica atraviesa todo el trabajo de ASYS, desde los procesos de creación entre los integrantes del colectivo, hasta las residencias comunitarias, los cursos y talleres a estudiantes universitarios, etc. Uno de los principales intereses que perseguimos en esta investigación es el de documentar el desarrollo de las metodologías pedagógicas que han ido cimentando la trayectoria de ASYS, inspiradas en las perspectivas educativas de Paulo Freire, Augusto Boal e Iván Illich, entre otros.

### Casa Pueblo

La educación popular ha sido uno de los pilares en la trayectoria de Casa Pueblo. La investigadora brasileña residente en Puerto Rico, Ángela Souza Cruz, quien colabora con nuestro núcleo de investigación, se encuentra investigando las estrategias de educación popular desarrolladas por Casa Pueblo durante el proceso de la lucha anti-minera. Estas estrategias han desembocado en la creación de proyectos educativos como una parte integral

de la labor de la organización. A continuación incluimos una descripción de la filosofía del Instituto Comunitario de Biodiversidad y Cultura (ICBC), fundado en 2002, extraída del portal institucional:

“El ICBC fomenta la investigación como alternativa real al aprendizaje ya que la enseñanza tradicional presume que (i) el estudiante no sabe y viene a aprender, (ii) el maestro sabe y viene a enseñar a quien no sabe y (iii) la inteligencia se llena progresivamente por la acumulación y repetición de conocimientos. La escuela transmisiva o la escuela mecánica repite las vivencias externas en un estado de inconsciencia. ¿Enseñar, aprender o experimentar? En el ICBC, la *escuela comunitaria* mantendrá una búsqueda continua del conocimiento a través de la gestión individual, de la autogestión colectiva, utilizando la investigación como método para lograr el éxito de estas tareas. La *escuela comunitaria* será la síntesis de la suma de los momentos de análisis de la realidad siendo la investigación el medio para realizar estos análisis. Los participantes del proceso, el estudiante, el maestro, el voluntario de la comunidad, todos estarán en posesión de la gestión de su propio conocimiento utilizando todas sus capacidades. Nos involucraremos en el proceso de una realfabetización creadora. La diferencia entre la alfabetización mecánica y la alfabetización creadora es que la alfabetización creadora está acompañada de una experiencia inmediata que activa el conocimiento y la memoria por medio de los sentidos. Entonces, la palabra o aprendizaje, producirá una resonancia en la consciencia. La resonancia es el sonido producido por reflexión o sonido elemental de los que acompañan a una nota musical. Así que la alfabetización mecánica es superficial, no tiene eco en el intelecto porque no hay reflexión. No se produce resonancia. Por tanto, no permitirá una expansión de la consciencia que es lo que perseguimos como ideal educativo. [...]

El ICBC debe ser en estos tiempos ese foro de reaprendizaje y discusión de los elementos de la naturaleza y de la vida misma para lograr procesar la realidad de una forma más ecléctica, integrada y universal, según nos señala el maestro Eugenio María de Hostos en su obra *Madre Isla*. El cambio que se aspira es salirnos de un estado de inconsciencia a uno de atención concentrada sobre lo que somos y lo que nos rodea, ya que la conciencia va descubriendo la esencia y es precisamente la expansión de esa conciencia colectiva la que permitirá que la sociedad civil eleve entre sus prioridades la conservación del suelo patrio en torno a la integridad de nuestro ambiente, la cultura y las luchas como nación” (casapueblo.org)

## BARCELONA

Intermediae can conceive of itself as a “project of projects”, a project in its own right that groups together and encompasses a vast array of other projects that are currently underway in the city. One of the most fitting questions, and one of the questions most frequently asked by anyone visiting, discovering or considering entering into a relationship with Intermediae, is “How do I take part?”

It may seem paradoxical that, in a project whose basis and aim is participation (in many forms), there is no clear or obvious formula for how to participate. The idea of emptying can help me to explain it. For participation to occur, first everyone must decide how to participate. Moreover, one way to facilitate participation is to allow the individual modes of participation and interaction between the project, artist, curator, facilitator and the institution to take shape as needed over the course of a process of contact and contagion; a mode of participation that's customised rather than prescribed. A mode that is open to unforeseen formulas. It is in this context, when the formula for participation is determined in common, that an impact, a change, a transformation is produced.

Although this explanation is rooted in methodological obviousness, implementing it is complex. This may be because it is not the most typical practice. The first step is to question its possibility, and several challenges arise. The first is that a separate block of time is needed to make this process of joint participation design possible. The time required has nothing to do with the usual pace of the vast majority of cultural production processes, which tend to be highly standardised and must be organised in phases which are generally regimented. Design-conceptualisation, preproduction, dissemination-communication, production-event, documentation, filing ... The times and places in which each of the actors can be involved are regimented.

Apart from this time-related challenge, other factors also come into play. If each of the projects, artists and processes decides and co-designs how it will participate in the programme and in the life of one project composed of various, like Intermediae, it becomes difficult to know with any accuracy or simplicity how to participate. Because each project, in this process, also designs its own contact methodologies. Each project arrives in its own fashion and is based on its own experiences. The ways in which each project interacts with the others are very diverse, ranging from amateurism or self-teaching to a high degree of professionalism, and, moreover, each has a life that is very different to those of other possible projects. Projects that can end up converging are: A) Those that have existed for as long as Intermediae has existed B) Those that interact with each other for a period of time and then move on (in very different ways) C) And those that interact with each other occasionally in the form of events (sometimes intermittent and sometimes cyclical), and so on and so forth D) Furthermore, the processes themselves are of different natures. Some are completely closed and have even already occurred, but some consist of pre-projects, outlines, ideas and desires which have barely taken shape.

Each project or group asks questions in some manner. From the most protocol-based and formal to those aimed at the institution via an institutional email contact address, or by sending a very specific project. Personal contact can also be established by holding an interview or making a visit. And, lastly, many of the groups or artists establish contact with each other for

the purpose of a project, often as guest artists or even as participants, and then upon discovering the space and its possibilities they do it again with the idea of developing a new, different project.

Again, in relation to time, there is a commitment and defining characteristic that has been little mentioned, which is inherent to a philosophy of operation like the one I am describing: long-term commitment. Being there to listen to the needs of a community of creative artists and critical activists to accompany them along the journey is connected with this long-term approach; without considering the originality and hectic productive pace typical to the art economy: always new ideas, new names, new projects.

This diversity in terms of modes of contact led me to seek out references for a metaphor to describe and thereby further analyse the 'hows', and not only those of participation. This gave me the idea of "one hundred methodologies". Mika Hannula describes it, much more appropriately, as "methodological abundance". I felt far from alone when I discovered that this idea of diverse methods, in contrast to standardisation of methods, had also been used in an investigation of the definitional nature of "artistic research". With one hundred methodologies, I would like to sketch a scheme in which each project would implement a certain type of intelligence and a set of relationships. A selection of various could serve to illustrate the diversity of approaches, methods and perspectives that it is actually easy to come across participative artistic projects in practice.

## SÃO PAULO

The idea to have a curator focused in mediation and public programs came from the necessity of a closer approximation and exchange with the exhibitions, in a sense that exhibitions could be developed as part of a pedagogical process. This exchange varies in intensity in each project, and sometimes the department just respond or activate to the final exhibition. There are still regular programs independent of the exhibitions, which maintains a certain autonomy and continuity.

MASP's educational programs comprise mostly programs for adults in the academic field and in general (courses, seminars, lectures, workshops), teachers and during the months of January and July for children. There are open weekly public conversations by MASP mediators about different works of the collection, but they are not like guided tours, they functions much more as a study group. Lectures by professionals happen montly, seminars quaterly and the teacher program bimonthly. The workshops that happen weekly have become a space to engage with different practices and communities in a more experimental way.

MASP has organised two seminars trying to bring experiences on critical pedagogies and in large scale museums. The original project for a museum-school that Lina Bo Bardi developed in Salvador in early 1960s, very much connected with popular education, is a very important reference. And because MASP is a key venue for demonstrations we are also looking for collective forms of organisation.

## QUITO

Hay distintos frentes que se están generando; uno es el análisis del currículo para la transformación de las mallas, en ello se están experimentando modelos de interrelación de clases y metodologías de aprendizaje que vinculan modelos clásicos y contemporáneos. Un reto sigue siendo como asumir debates en torno a la interculturalidad, las estéticas de lo comunitario y lo relacional que esta por consolidarse y que aún corre el riesgo de pensarse para las Artes de algún modo aislado, sin vincularse a otros procesos como los de la educación intercultural en el Ecuador.

Me parece que para el Frente de defensa del Mercado, la dimensión educativa ha estado presente de manera implícita, en el sentido de aprender nuevas formas y estrategias de articular sus demandas frente a las autoridades y la opinión pública. La idea de generar redes de colaboración, es algo que se aprende dentro de un proceso de negociación y trabajo y puedo decir que esta idea ha tenido bastante importancia para la organización.

Para el centro infantil ATIRY, es bastante nuevo el proceso llamado “Mujeres Bordando” que venimos trabajando desde enero 2017, la pregunta es “Cómo trabajar juntas”? desde formas cooperativas? qué hacer?. al final de cuentas es un taller de bordado, donde han venido colaborando educadoras, artesanas, educadoras feministas y artistas, pero que en el fondo late la cuestión sobre cómo aprendemos a trabajar cooperativamente no solo ya desde un tema de diálogo de saberes sino desde la parte más material y concreta como cooperativa de trabajo y red de economía alternativa.

Para la escuela Intercultural, siendo una escuela bajo un sistema regularizado por el Estado, se puede maniobrar muy poco, su preocupación es que lo que consideran “educación propia” pierde terreno frente a las exigencias del estado que pretende “subir los estándares de calidad educativa bajo un modelo impuesto de evaluación” en este caso el mayor desafío es negociar estas exigencias desarrollando su propio material y sus propias experiencias educativas que puedan argumentar su existencia

## LJUBLJANA

Moderna galerija's educational programs comprise programs for adults, the young (also schoolchildren and secondary-school students), the youngest and various groups of underprivileged (physically and mentally challenged, unemployed, migrants). There are public guided tours of the exhibitions at the museum of modern art and the +MSUM, related lectures and panel discussions, conferences and symposia aimed at disseminating knowledge and creating new discourses. The Minimalists' Club systematically acquaints children with art and enables them to co-create with artists. Artworks from the collections and exhibitions serve as points of departure for school programs and programs for visitors with special needs.

Moreover, there are projects related to the so-called radical education; in addition to the established museum forms of creating and disseminating knowledge they shape alternative commonalities. In the first place this involves working in collaboration with local groups, new social movements, individuals and collectives on such issues as public spaces, the exclusion of certain groups from public spaces, the alternative forms of education, and the like. Projects and initiatives of this type venture into the sphere of the political and bring together such fields as art, politics, society, and natural and social sciences.

**(13) ¿La institución se relaciona con otros, tales como: instituciones educativas, departamentos gubernamentales, ongs, movimientos sociales?  
¿Qué implican esas relaciones?**

**(14) ¿Cuáles son sus audiencias actuales?  
¿Cuáles son sus públicos deseados?**

## PUERTO RICO

### MAGAC

Como programa fundamentado en un diálogo continuo entre teoría y práctica, MAGAC ha desarrollado relaciones de colaboración con muchas instituciones culturales del país y del extranjero, tanto del ámbito público, como del privado y el comunitario. El Internado en gestión y administración cultural, requisito medular del programa, ha sido una de las instancias a través de las cuales se han iniciado y fortalecido tales vínculos. MAGAC ha generado acuerdos con más de cincuenta entidades del patio para las experiencias de internado, así como instituciones en Barcelona, Buenos Aires, Nueva York, Carolina del Sur y Michigan.

A pesar de que MAGAC permite a los estudiantes elegir, según sus intereses, los centros de práctica donde realizarán la experiencia de internado, se ha estimulado el llevar a cabo prácticas que apoyen el desarrollo de la gestión cultural que se hace en el propio recinto de Río Piedras en instituciones como el Museo de Historia, Antropología y Arte, el Teatro de la UPR, el Centro de Acción Urbana, Comunitaria y Empresarial de Río Piedras (CAUCE), Radio Universidad, el Programa de Mujer y Género, la Cátedra UNESCO por la Paz, la Galería Oller, la Tuna de la UPR y el Centro de Desarrollo Preescolar del Recinto, entre otros.

Igualmente, se ha estimulado el apoyar la gestión de las instituciones públicas, como el Instituto de Cultura Puertorriqueña, el Centro de Bellas Artes, el Conservatorio de Música de Puerto Rico, la Corporación de Puerto Rico para la Comunicación Pública, la Comisión de Derechos Civiles y oficinas culturales de varios municipios, entre otras, así como organizaciones sin fines de lucro del ámbito cultural como el Museo de Arte de Puerto Rico, La Escuela de Teatro, Agua, Sol y Sereno, el Orfeón San Juan Bautista, e Inversión Cultural. MAGAC ha mantenido asimismo un vínculo sostenido con los esfuerzos culturales de la comunidad de Río Piedras, en particular para la organización de los Jueves de Río Piedras. La Casa de Cultura Ruth Hernández, desde su reapertura en el 2013 ha sido también uno de los proyectos con lo cuales se ha mantenido una colaboración continua.

MAGAC ha logrado atraer a una población estudiantil de diversos trasfondos académicos y profesionales, incluyendo gestorxs establecidxs que desean consolidar académicamente la gestión cultural que vienen desarrollando. En los último años, esta población ha incluido una presencia de estudiantes internacionales (que hasta la fecha incluye estudiantes de Perú, Uruguay, Venezuela, Costa Rica, Cuba y España), la cual ha enriquecido enormemente el Programa. Hemos pensado en la posibilidad de gestar diplomas de posgrado dirigidas a grupos específicos, como empleadxs de las instrumentalidades culturales del sector público, maestrxs del sistema público de enseñanza y gestorxs comunitarios. Reconocemos, sin embargo, el valor de la interacción entre estudiantes de diverso trasfondo, por lo cual este

sería un aspecto a considerar en un diseño curricular dirigido a un sector en particular.

### ASYS

En toda su trayectoria ASYS ha mantenido y desarrollado vínculos de colaboración con un sinnúmero de instituciones y organizaciones tanto del ámbito artístico-cultural, como educativo y comunitario, tanto de Puerto Rico como del exterior. Algunas de las relaciones más continuas de colaboración, de hecho, se han dado con organizaciones del exterior, como el Cleveland Museum of Art, el Teatro Pregones de Nueva York, el Segundo Ruiz Belvis Cultural Center de Chicago, el taller puertorriqueño de Filadelfia, y Cosa Nuestra en Nueva York. En el ámbito local, muchas de las residencias artísticas en comunidades han recibido algún tipo de auspicio o apoyo de organizaciones sin fines de lucro, como fue el caso de CREARTE ubicada en el barrio San José de Río Piedras donde ASYS desarrolló una residencia artística que se extendió por más de un año, de Taller Salud, que gestionó el proyecto Zonas de Paz en Loíza, la Alianza de Mujeres Viequenses que gestionó una residencia del grupo en Vieques, entre muchas otras. El grupo mantiene relaciones estrechas con otros colectivos teatrales y artísticos, entre los que se destaca el grupo *Y no había luz*. Entre las instituciones educativas y culturales que han financiado proyectos al grupo se encuentran el Museo de Arte de Puerto Rico, el Museo de Arte de Ponce, el Instituto de Cultura Puertorriqueña, la Corporación de Puerto Rico para la Difusión Pública, la Universidad de Puerto Rico, la Universidad Metropolitana, la Universidad Interamericana y la Fundación Ángel Ramos, entre otras.

### Casa Pueblo

Casa Pueblo ha procurado desarrollar alianzas con instituciones educativas y organizaciones afines tanto a nivel local como internacional. Algunos de los vínculos de colaboración más sólidos de la organización son con el Recinto de Mayagüez de la Universidad de Puerto Rico y el Instituto Smithsonian, colaboradores del Instituto Comunitario de Biodiversidad y Cultura. Existe también un acuerdo con el Departamento de Recursos Naturales para el co-manejo del Bosque del Pueblo, pero cabe destacar que la organización ha procurado siempre su independencia de la gestión gubernamental.

Tanto ASYS como Casa Pueblo son organizaciones culturales que se distinguen por la amplitud y diversidad de sus públicos. Parte del interés de esta investigación es justamente el de estudiar esas estrategias de comunicación con públicos diversos y el indagar los modos en que el trabajo de estas organizaciones ha incidido en las personas que han entrado en contacto con el mismo.

## BARCELONA

Por supuesto, como institución nos encontramos formando parte de un entramado junto a organizaciones no gubernamentales, fundaciones, asociaciones de toda índole – desde vecinos a artistas-, espacios independientes y alternativos, grupos de trabajo e incluso grupos de consumo. Y por supuesto, procuramos estar abiertos al diálogo con movimientos activistas y artistas y con los movimientos sociales, de los que pensamos que formamos parte. Se trata de una relación orgánica y siempre viva. Quizá la idiosincrasia de la misma ciudad de Madrid contribuya a explicar esto. Artistas, profesionales, activistas y miembros de los movimientos sociales más activos de la ciudad forman parte de la red de Intermediae como proyecto.

El término audiencia no acaba de encajar propiamente en el modo de trabajo de Intermediae. Al igual que en un laboratorio, las personas que participan de Intermediae lo hacen más como usuarios, incluso cuando es en el rol de participante en un taller de danza, por ejemplo, que como audiencia o público. Por supuesto, muchas veces al final de los procesos los artistas deciden compartir las creaciones con el “público”. Incluso en estos casos, desde Intermediae animamos a que se considere a este público como una gente activa, por ejemplo, visibilizando y explicando cómo se puede participar activamente en un proyecto semejante cuando lo están viendo.

Esto ahorra una reflexión clásica en cuanto a las audiencias y en cuanto a los públicos.

Nuestros esfuerzos van más bien dirigidos a explorar formatos en los que sea interesante conocer el espacio y la forma de trabajar también para aquellos que quieren replicarla, o bien hacerla comprensible para aquellos que nos visitan un día solamente.

Se trata de un proyecto que se entiende bien participando, de un espacio que está pensando para ser usado, no tanto para ser “contado”. El reto es hacer legible los valiosos procesos que suceden en él y que gracias a él se distribuyen y multiplican. Deberíamos ser capaces de hacer esto también para demostrar y defender el valor de espacios de producción así concebidos.

Los formatos exhibitorios, los paneles, los cartels, son casi siempre insuficientes para dar cuenta de las prácticas a las que nos dedicamos. El hecho de contar con una nave de 3000 metros cuadrados puede ser un handicap si lo miras desde este punto de vista: a pesar de que muchos días de la semana este espacio está en uso intensivo, y por muchas y diversas comunidades, además de los proyectos artísticos que se producen. Existe, por ejemplo, un uso libre, para que familias o cualquier interesado descansen, lean, reposen, se encuentren o charlen. El hecho de ser un espacio para la producción con las puertas (de la oficina y de la nave) abiertas todas las horas del día nos parece una parte esencial del proyecto pero también nos enfrenta a muchas dudas y a enormes retos, en términos de cuidados y mantenimientos y de legibilidad.

## SÃO PAULO

MASP does short-term collaborations with schools, universities and social movements and organizations for specific programs. We wished they could influence or be more incorporated in the exhibitions, changing them or raising question more publicly.

MASP's current audiences are mostly tourists from the countryside of Brazil and South America. Then are art professionals and people with an academic degree. Specially on Tuesdays, which is the free entrance, there are a broader audience. There is no specific desired audience, although the lower classes do not attend the museum. The public programmes are mostly focused on academics.

## QUITO

La universidad mantiene un programa de vinculación con la comunidad que vincula ciertos proyectos educativos con comunidades y grupos barriales.

A partir de la relación entre mediación comunitaria de la fundación museos y el frente de defensa del mercado San Roque, hemos visto multiplicarse las relaciones colaborativas que hacen las asociaciones del mercado, con colectivos de académicos, programas universitarios, y colectivos de artistas activistas, algunos de ellos relacionados con instituciones del gobierno como el ministerio de cultura.

En el caso de las escuelas del mercado, no veo una relación clara con otros agentes, debido quizás a que como instituciones no tienen tiempo ni personal con tiempo que pueda dedicarle energía a estas tareas. Actualmente se trabaja para el público universitario, pero a través del programa de vinculación con el barrio La Tola se está trabajando estrategias de trabajo con comunidades barriales diversas, que implican mercados populares, organizaciones juveniles, entre otros.

## LJUBLJANA

MG+MSUM is a national institution so we collaborate with the Ministry of Culture, occasionally also with the Ministry of Foreign Affairs. We collaborate on a permanent basis with educational institutions: elementary, grammar and vocational schools, special schools such as school in the clinic at the Medical centre in the neighbourhood, Academy of Fine Arts in Ljubljana and Vienna, Faculty of Arts in Ljubljana, Faculty for Education in Ljubljana. We put a special emphasis on regular collaboration with local agents, such as NGO's (we are part of local associations in the neighbourhood of the Museum of Contemporary Art Metelkova, we support individuals and collectives at the Metelkova City as well as new social movements around the Rog community center, run by refugees and activists, squatters, artists, students and workers.

Our current audiences are s.c. peers: artists, art historians, curators, critics, students, children, more or less educated people, but also some underprivileged, when taking part of our programmes. We would like to become a place where also people who are not interested in art would find their interests and desire to learn and spend their time.

**(15) ¿Alguna vez emprendió algún estudio de visitantes? Si es así, ¿se publicó?**

**(16) ¿Cuánto está abierto a las críticas externas?  
¿Cuánto fomenta la autocrítica?**

## PUERTO RICO

No se han hecho estudios.

Tal vez el punto de partida de esta investigación es justamente ese, el de promover la auto-reflexión de lxs gestores culturales respecto a las instituciones de las que forman parte. La gestión cultural está marcada por una urgencia constante, que deriva tanto de condiciones económicas (urgencia por garantizar la subsistencia económica de las organizaciones y sus integrantes) como sociales y políticas (urgencia de responder a los enormes retos sociales del país). Ante tantas urgencias, resulta un desafío hacer espacio para la documentación de experiencias y más aún para la reflexión en torno a las mismas. Esta situación dificulta la sistematización de experiencias y la retroalimentación entre organizaciones y gestorxs, sobretodo cuando media una distancia generacional.

## BARCELONA

Nunca hemos hecho un estudio de visitantes convencional, aunque no nos importaría.

Si que hemos cuantificado la participación casi en cada uno de los proyectos, aunque de manera insuficiente desde mi punto de vista.

Deberíamos ser capaces de mantener esta línea abierta de auto investigación y auto evaluación de manera constant en instituciones culturales como Matadero.

Desde mi punto de vista desde la forma de presentarse y representarse como institución, hasta las vías que ponemos a disposición para entrar en contacto y desarrollar los proyectos, nos hacen una institución relativamente abierta a la crítica y a la autocrítica.

Procuramos nomonopolizar el discurso, ceder el espacio de representación a los protagonistas de cada proyecto, y no actuar de mediador capitalizante del discurso. ES algo que se ha malinterpretado a veces como un desinterés o una timidez. Desde nuestro punto de vista, abrir un espacio que pueda ser apropiado por otros require que no haya una figura autoral que lo determine desde un único lugar. Este sencillo gesto hace que, por ejemplo, en la presentación y desarrollo de un proyecto los artistas y colaboradores gocen de protagonismo e incluso intimidad, que permite mantener una distancia – crítica- con la organización que les está hospedando (en este caso Intermediae).

, sin embargo, y relatos menos abiertos

## SÃO PAULO

yes, regularly there is an iPad where visitors can answer a form. It was not published.

Seminars have been used as tools to shape many programs, but in general the directors believe that the museum is still in a phase of renovation and because of this it is too soon to be criticized. So not very opened yet.

## QUITO

No, aunque se generan exposiciones para finalizar los períodos académicos no se ha generado aun un programa para trabajar públicos posibles.

El ambiente de la universidad presenta las condiciones para establecer debates, sin embargo es necesario reconocer que la coyuntura actual ha polarizado ciertas posiciones y no se llega a resultados que promuevan una transformación en base a la autocrítica.

En el caso del frente de defensa del mercado, o las escuelas han habido momentos de crisis que pudiéramos llamar autocrítica, pero tampoco veo salidas claras a esas crisis. por ejemplo la falta de sinergia entre la organización Frente de Defensa y las escuelas ya se identificó colectivamente, se discutió la importancia de aunar esfuerzos, pero no se ha logrado incorporar esas autocríticas en estrategias que reviertan la situación de manera concreta.

## LJUBLJANA

No estudio.

MG+MSUM as a central national museum for modern and contemporary art is under scrutiny all the time, especially in the local political space. We also foster self-critique and together with other partners of L'Internationale try to find ways of institutional change.

**(17) ¿Cómo describiría su enfoque o acceso a esa institución como investigador? ¿Qué expectativas comparten?**

**(18) ¿Qué metodologías ha estado utilizando para desarrollar esa investigación? ¿Qué tipo de materiales se basa en: archivos, entrevistas, observaciones?**

## PUERTO RICO

Según hemos expresado anteriormente esta investigación parte de nuestra propia inserción institucional. Busca gestar un espacio de reflexión compartido entre gestorxs de distintas generaciones y trayectorias institucionales, partiendo del compartir de experiencias propias.

Para sistematizar un proceso de auto-reflexión se diseñaron dos cuestionarios (guía de preguntas para la documentación de experiencias) a ser llenados por lxs co-investigadorxs participantes. La *ruta personal* busca profundizar en la trayectoria de cada investigador/gestor y la *ruta de proyecto* en las trayectorias institucionales.

Se ha iniciado un proceso de recuperación histórica de referentes locales a partir de entrevistas e investigación de archivos.

Se proyecta organizar espacios de diálogo documentado (tipo grupo focal) con organizaciones sin fines de lucro del ámbito cultural que desarrollan componentes educativos.

## Referencias

AGUA, SOL Y SERENO (2009), Perfil generado por el proyecto Mapa cultural del Puerto Rico contemporáneo. (<https://mapacultural.wordpress.com/category/organizaciones-y-gestores-culturales/>)

ASENCIO YACE, Jehyra M. (2013), “Las aguas, los bosques y su gentes. Una respuesta comunitaria a la crisis de desarrollo actual en el proyecto de autogestión Casa Pueblo del municipio de Adjuntas, Puerto Rico”, Tesis de maestría, Universidad de Brasília.

COMISIÓN PARA EL DESARROLLO CULTURAL (2015), *Hilando voluntades: Cultura para la equidad, la diversidad y el emprendimiento*, San Juan, Puerto Rico. ([http://www2.pr.gov/agencias/codecu/Recursos/Documents/CODECU\\_InformeFinal\\_HilandoVoluntades.pdf](http://www2.pr.gov/agencias/codecu/Recursos/Documents/CODECU_InformeFinal_HilandoVoluntades.pdf))

MASSOL GONZÁLEZ, Alexis et. al (2006), *Bosque del pueblo, Puerto Rico. Cómo la lucha antiminera cambió la política forestal desde la base comunitaria*, London, International Institute for Environment and Development.

## Portales electrónicos

Maestría en Gestión y Administración Cultural

<http://humanidades.uprrp.edu/magac/>

Agua, Sol y Sereno

<http://memoriaasys.wixsite.com/memoria-asys/obras>

Casa Pueblo  
<http://casapueblo.org>

## BARCELONA

En mi caso es sencillo de contestar. He investigado sobre mi propia práctica y esto ha afectado mi trabajo dentro de la institución. Casos como el que nos ocupan, esta entrevista, es la prueba de ello. Escribo mi tesis doctoral sobre la hipótesis de que Intermediae podría leerse como “la institución que aprende”. Tengo en mi poder toda la información que necesito, más bien el problema es cómo ser responsable con los modos en los que se comparte y genera ese conocimiento, saberes, relaciones, fruto de la investigación sobre la institución, desde este lugar privilegiado para hacerlo.

En este sentido, me interesa mucho la pregunta.

Uno de los objetivos que personalmente me encantaría lograr, es compartir este interés por la investigación sobre la propia práctica con otras personas del equipo. Esto a veces se da, un interés compartido por temas o perspectivas semejantes, y en otras ocasiones los tiempos, intereses o perspectivas no son tan convergentes.

Estoy pensando intensivamente en cómo generar un espacio de investigación abierto a los más jóvenes en Intermediae.

En un cuaderno de campo, básico con observaciones sobre muchos de los proyectos. En conversaciones/entrevistas con los artistas, los comisarios invitados, con mis propios compañeros.

A través de la reflexión en forma de paper, de textos más o menos formales.

Por supuesto tomando mucho del archive de intermediae, que es su página web, en la que hay muchos más autores de los textos, personas que han reflexionado y escrito sobre sus propios proyectos o los de otros.

## SÃO PAULO

I also find myself more a practitioner than a researcher, I wanted to involve the team in the research but it is difficult during our working time.

Observations, archives, interviews with former educators and a regular program with the attends in the galleries.

## QUITO

Lenin: trabajo trata de vincular los problemas y cambios pedagógicos de frente a la reforma curricular en educación artística en el país, con problemáticas como las estéticas otras comunitarias o dialógicas. El reto de la institución actualmente está en generar una amalgama de visiones pedagógicas entorno a las artes, contrastarlas con las propias preguntas que en el contexto ecuatoriano ubicamos transversalizar la interculturalidad en toda la educación. Actualmente se está analizando bibliografía vinculada a proyectos pedagógicos con artes, se está analizando el proyecto de clase de los docentes de diversas materias tratando de identificar los currículos ocultos que sostienen las materias y que nos permitirían identificar los propósitos que no han sido explicitados.

Alejandro: Nuestro trabajo como mediadorxs e investigadorxs está enfocado por una parte a la elaboración colectiva de material comunicacional alternativo al discurso hegemónico sobre el mercado que lo representa como un espacio degradado; por otra parte estamos intentando desarrollar material educativo que pueda ser útil dentro de los espacios educativos interculturales del mercado y estamos promoviendo formas de trabajo cooperativo entre mujeres del mercado. En todos los casos me parece que son agendas consideradas “no urgentes” por los mismos agentes del mercado que se disputan el trabajo del día a día, la subsistencia diaria en condiciones precarizadas, sin embargo, creo que compartimos la expectativa de construir unas representaciones más complejas e integrales de la vida del mercado en la ciudad. Como investigadorxs estamos cada vez más cercanos a la idea de la investigación acción y la investigación para la educación como formas que descartan la “distancia” que es una noción central en la investigación más académica.

Durante toda la trayectoria en el mercado hemos realizado desde lectura crítica de medios de comunicación, elaboración de infografías e imágenes metáfora sobre las relaciones del mercado en la ciudad; hemos realizado producción audiovisual de manera colaborativa, entre otras.

actualmente estamos trabajando en un taller de artesanía (bordado) con mujeres trabajadoras, este espacio a la vez es un espacio de fortalecimiento organizativo, cooperativo, de esta manera creo que podríamos decir que la metodología podría definirse en el campo de la educación y el diálogo en base al trabajo manual.

## LJUBLIANA

As a senior curator working at the Moderna galerija for 24 years, I find myself more a practitioner than a researcher, but I find research very important for every institution. I try to do some writing besides my regular work, especially on the issue of the constituent museum, which we are developing together within L'Internationale.

More or less observations, but also some educational archives.

