

TODAS AS ARTES

.....
REVISTA LUSO-BRASILEIRA DE ARTES E CULTURA

ALL THE ARTS LUSO-BRAZILIAN JOURNAL OF ART AND CULTURE

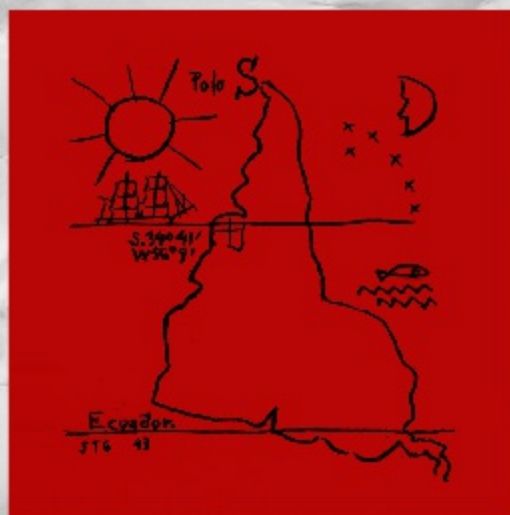


Volume Especial, Vol. 8, N. 3, Set.-Dez. 2025

ISSN 2184-38052

Debates entre Sociologia e História da Arte

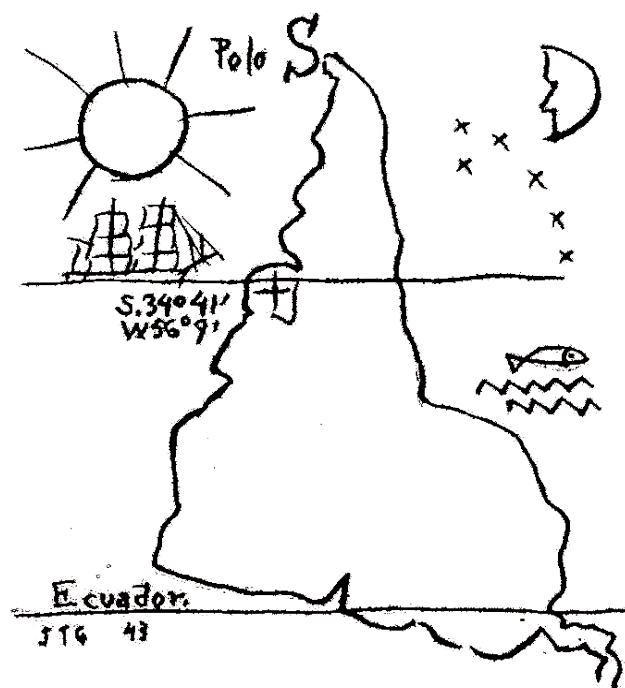
América do Sul e Caribe em perspectiva



Organização

**Sabrina Parracho Sant'Anna
Maria Lúcia Bueno
Marcelo Ribeiro Vasconcelos**

Volume Especial, Vol. 8, N. 3, Set.-Dez. 2025



PROYECTO LAB_MUSEOS: DESAFÍOS INSTITUCIONALES, DISCURSIVOS Y PROFESIONALES. BALANCE Y PERSPECTIVAS

PROJECT LAB_MUSEOS: INSTITUTIONAL, DISCURSIVE, AND PROFESSIONAL CHALLENGES. ASSESSMENT AND PERSPECTIVES

PROJET LAB_MUSEOS : DÉFIS INSTITUTIONNELS, DISCURSIFS ET PROFESSIONNELS. BILAN ET PERSPECTIVES

PROJETO LAB_MUSEOS: DESAFIOS INSTITUCIONAIS, DISCURSIVOS E PROFISSIONAIS. BALANCE E PERSPECTIVAS

Raíza Ribeiro Cavalcanti

Universidad de Chile, Facultad de Artes, Departamento de Artes Visuales, Chile

Marisol Facuse Muñoz

Universidad de Chile, Facultad de Ciencias Sociales, Departamento de Sociología, Chile

RESUMEN: Este artículo tiene como objetivo analizar cómo los desafíos identificados por las y los profesionales de museos durante la primera etapa del proyecto LAB_Museos (2020-2021) han sido abordados o bien siguen vigentes hoy, a cinco años de la implantación de este proyecto en terreno, a través de diversas actividades y acciones institucionales. Para ello, centraremos nuestro análisis en los museos de arte participantes de esta primera etapa, con especial atención a dos casos: el Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) y el Centro Nacional de Arte Contemporáneo (CNCA). Tomando como referencia los Museum Values Frameworks (Davies et al., 2013), así como las prácticas cotidianas institucionales mencionadas por los profesionales participantes en el proyecto. En este diseño se buscó identificar tanto los valores centrales que orientan el discurso y las prácticas profesionales en estas instituciones, como las problemáticas y desafíos considerados cruciales para su avance institucional. El texto busca observar no solo la continuidad y profundización de los elementos identificados como centrales en el proceso de diagnóstico, sino también analizar cómo los marcos de valores organizacionales se han materializado institucionalmente a través de programas y acciones concretas desarrolladas en cada uno de los casos.

Palabras-clave: sociología del arte, nuevas museologías, museología crítica, museos y territorios, museos y feminismo

ABSTRACT: This article aims to analyze how some of the challenges identified by museum professionals during the first stage of the LAB_Museos project (2020–2021) can be traced today, five years later, in various institutional activities and actions. To this end, our analysis focuses on the art museums that participated in this first stage, with particular attention to two cases: the National Museum of Fine Arts (MNBA) and the National Center for Contemporary Art (CNCA). Using the Museum Values Frameworks (Davies et al., 2013) as a reference, as well as the everyday institutional practices identified by the professionals participating in the project, we identify both the core values that guide discourse and professional practices within these institutions, and the issues and challenges considered crucial for their institutional development. In this regard, this text seeks not only to observe the continuity and deepening of the elements identified as central during the diagnostic process, but also to analyze how organizational value frameworks have been institutionally materialized through programs and concrete actions implemented in each institution.

Keywords: sociology of art, new museologies, critical museology, museums and territories, museums and feminism.

RÉSUMÉ: Cet article a pour objectif d'analyser comment certains des défis signalés par les professionnel-le-s des musées lors de la première étape du projet LAB_Museos (2020-2021) peuvent être retracés aujourd'hui, cinq ans plus tard, à travers diverses activités et actions institutionnelles. À cette fin, nous concentrerons notre analyse sur les musées d'art participants à cette première étape, en accordant une attention particulière à deux cas : le Musée National des Beaux-Arts (MNBA) et le Centre National d'Art Contemporain (CNCA). En prenant comme référence les Museum Values Frameworks (Davies et al., 2013), ainsi que les pratiques institutionnelles quotidiennes identifiées par les professionnel-le-s participant au projet, nous identifions à la fois les valeurs centrales qui orientent le discours et les pratiques professionnelles au sein de ces institutions, ainsi que les problématiques et défis considérés comme cruciaux pour leur développement institutionnel. Dans ce contexte, ce texte vise non seulement à observer la continuité et l'approfondissement des éléments identifiés comme centraux lors du processus de diagnostique, mais également à analyser comment les cadres de valeurs organisationnels se sont matérialisés institutionnellement à travers des programmes et des actions concrètes développés dans chaque institution.

Mots-clés: sociologie de l'art, nouvelles muséologies, muséologie critique, musées et territoires, musées et féminisme.

RESUMO: Este artigo tem como objetivo analisar de que forma os desafios identificados pelas e pelos profissionais de museus durante a primeira fase do projeto LAB_Museos (2020-2021) foram abordados, ou se continuam ainda hoje atuais, cinco anos após a implementação deste projeto no terreno, através de diversas atividades e ações institucionais. Para isso, centraremos a nossa análise nos museus de arte participantes desta primeira fase, com especial atenção a dois casos: o Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) e o Centro Nacional de Arte Contemporáneo (CNCA). Tomando como referência os Museum Values Frameworks (Davies et al., 2013), bem como as práticas institucionais quotidianas mencionadas pelos profissionais participantes no projeto, procurou-se, neste desenho, identificar tanto os valores centrais que orientam o discurso e as práticas profissionais nestas instituições, como os problemas e desafios considerados cruciais para o seu desenvolvimento institucional. O texto procura observar não só a continuidade e o aprofundamento dos elementos identificados como centrais no processo de diagnóstico, mas também analisar de que modo os quadros de valores organizacionais se materializaram institucionalmente através de programas e ações concretas desenvolvidos em cada um dos casos.

Palavras-chave: sociologia da arte, novas museologias, museologia crítica, museus e territórios, museus e feminismo

1. Introdução

El proyecto LAB_Museos (UCH-1899) partió de un interés científico por analizar la proliferación de debates suscitados en el campo de los museos a partir del proceso de redefinición de largo aliento llevado a cabo por ICOM a través del Comité de Redefinición de Museo. A partir de una metodología de investigación colaborativa (Morissette, 2013), LAB_Museos tuvo como objetivo general analizar cómo los debates suscitados por el proceso de redefinición de museos (cuyo origen se puede rastrear en la emergencia del paradigma de las Nuevas Museologías) han impactado en las prácticas institucionales en Chile.

La primera etapa del proyecto se propuso la creación de un ecosistema de conocimientos entre universidad pública y museos a través de la realización de talleres de diagnóstico y co-creación de seminarios, conversatorios y conferencias que buscaron generar un proceso de reflexión y autorreflexión institucional de los museos durante el período de 2020 a 2021. El momento más importante de la realización de LAB_Museos fueron las reuniones diagnóstico que consistieron en un ejercicio de terapia institucional (Manero, 2018) donde propusimos la construcción colectiva de respuestas a las preguntas: “¿Cuál es el rol social de los museos hoy?” y “¿Cómo queremos que existan los museos en el futuro?”

Los diálogos que se generaron fueron mínimamente dirigidos por el equipo, buscando promover un espacio de análisis (o auto-análisis) institucional donde las/los profesionales de las instituciones fueron protagonistas. Al asumir el rol de analistas de sus propias prácticas, indicando temáticas de interés y puntos críticos para la discusión, las/los profesionales reflexionaron sobre los Museums Values Frames (Davies *et al.*, 2013) organizacionales de sus instituciones y su cotidiano institucional, relacionándolos tanto con el contexto de crisis social y de salud del momento, como con los procesos globales de transformación en el campo de los museos.

En su segunda etapa, el proyecto LAB_Museos buscó expandir su modalidad de trabajo a redes de museos en regiones que enfrentan realidades distintas a la Metropolitana. A partir del proyecto FONDART 631037, convocatoria 2022, dimos inicio al proceso de trabajo con museos de las regiones de Ñuble, Los Ríos y Valparaíso. La metodología se basó en la organización de diversas instancias de diálogo, incluyendo reuniones de diagnóstico de la situación actual de los museos participantes, talleres para trabajadores/as de museos, charlas para público general, además de la producción de contenidos digitales.

En este artículo profundizaremos en el análisis de cómo algunos de los ejes señalados por las y los profesionales de museos, en especial en la primera etapa del proyecto (2020-2021), pueden rastrearse hoy, cinco años después, en nuevas acciones institucionales. Lo anterior busca observar no solo la continuidad y profundización de ciertos elementos identificados como centrales en el proceso de diagnóstico, sino también reconocer eventuales transformaciones en los marcos de valores organizacionales expresados por las/los profesionales.

En este sentido, centraremos nuestro análisis en los museos de arte de la muestra de instituciones participantes de la primera etapa del proyecto, enfatizando especialmente dos casos: el Museo Nacional de Bellas Artes (MNBA) y el Centro Nacional de Arte Contemporáneo (CNCA). En el primer caso, resulta particularmente relevante la repercusión que han alcanzado acciones institucionales recientes, que evidencian el impacto de sus

exposiciones en la esfera pública. Por su parte, el segundo caso destaca por la realización de acciones territoriales innovadoras dentro de su contexto institucional, las cuales han fortalecido la vinculación del Centro con su entorno cercano y con las comunidades del territorio.

2. Museos y problemáticas contemporáneas: los marcos de valores de los profesionales de museos y su impacto organizacional

Las críticas a la institución-museo durante las décadas de 1960 y 1970 del siglo XX, puso en tensión “el paradigma clásico de la museología” (Chagas, 2007: 2) generando nuevas prácticas en el quehacer museal. En este sentido, el museo es llamado a repensar su rol y su relevancia para las sociedades y comunidades actuando como una institución activa en los procesos de transformación social y desarrollo.

Es un consenso entre los estudiosos del paradigma de la nueva museología que la 9ª Conferencia de ICOM en 1971 titulada “Le musée au service de l’homme, aujourd’hui et demain – le rôle éducatif et culturel du musée”, marcó un giro en las discusiones sobre el rol del museo. De acuerdo con Desvallées (1992) este evento significó el punto de partida internacional de las ideas que más tarde constituyeron las bases para la nueva museología. En esta ocasión, Georges-Henri Rivière – primer director de ICOM (1948-1965) - declaró la intención de desarrollar prácticas museales más abiertas e inclusivas, tornándose uno de los principales referentes de estas nuevas ideas sobre el museo.

En este contexto surge y se amplifica el término Ecomuseos, creado por Hugues de Varine y que consistió en el nodo central de estos debates sobre la relación entre museos y sociedad/comunidad. El término llevó a la comprensión de que el público debería apropiarse de su propio patrimonio y es, por tanto, un concepto clave de la nueva museología, teorizada y testeada empíricamente en esta nueva disciplina. Este concepto aparece posteriormente, ampliado, en el término Museo Integral, surgido durante los debates realizados durante la Mesa Redonda de Santiago de 1972. Esta noción está en la base del modelo de museo reinventado, cuyo énfasis transitario de las colecciones y la idea ilustrada de educación a la participación del colectivo, la identidad cultural, la comunidad. Hoy traduce un modelo o un contra-modelo – concebido como un paradigma en ruptura con la museología clásica. Buscó cambiar el sentido de la palabra «museo» y fue soporte para la reflexión teórica sobre los rasgos esenciales del museo moderno.

Estos debates teóricos están en la base de numerosos nuevos conceptos como sociomuseología, museología crítica, museo participativo, museo situado (Moutinho, 2010; Chagas, 2014, 2018; Simon, 2010; Mensaje, 2014), entre otros. En América Latina la corriente de la Nueva Museología encontró bastante adherencia entre los profesionales. Lo anterior llevó a la creación, a partir de 1990, de nuevas tendencias de museología «sociologizada» a ejemplo de la museología social o sociomuseología, cuyo exponente más conocido localmente es el museólogo brasileño Mário Chagas.

Las ideas de la Nueva Museología llevaron a: 1) la creación de nuevos museos centrados en las comunidades y el territorio y 2) la renovación de museologías locales incluyendo paradigmas de participación a las prácticas museales. Si bien estos nuevos paradigmas no desactivaron del todo el anterior paradigma, hizo emerger una nueva “imaginación museal” (Chagas, 2007: 2) la que constantemente desafía al museo a reflexionar sobre su impacto social y la relación con sus audiencias, públicos y comunidades.

En la última década estos debates han cobrado cada vez más relevancia, lo que se expresó en la creación del “Comité Permanente para la Definición del Museo” (ICOM Define) en el año 2016. Dicha instancia respondió a la necesidad de actualizar la definición hasta entonces existente, considerándola anclada a valores del pasado, por lo que debía ser “historizada, contextualizada, desnaturalizada y descolonizada” (Sandhal in: ICOM, 2019: s/p). Respondiendo a esta necesidad se propuso una nueva definición (ICOM, 2019) según la cual los museos se entendieron como: “espacios democratizadores, inclusivos y polifónicos (...) capaces de albergar una diversidad de memorias y patrimonios” defendiendo la igualdad de derechos y el acceso al patrimonio para todos los pueblos (Kioto in: ICOM, 2019: s/p). La nueva propuesta, al parecer demasiado vanguardista para algunos/as, no logró suscitar acuerdo entre todos/as los/as representantes nacionales de ICOM, siendo tildada como un manifiesto ideológico (Schope, 2020).

Finalmente, en 2022, se votó la nueva definición en la Convención de Praga. Esta nueva definición, si bien integró algunos elementos nuevos, no implicó una enorme variación con respecto a la vigente hasta entonces:

Un museo es una institución sin ánimo de lucro, permanente y al servicio de la sociedad, que investiga, colecciona, conserva, interpreta y exhibe el patrimonio material e inmaterial. Abiertos al público, accesibles e inclusivos, los museos fomentan la diversidad y la sostenibilidad. Con la participación de las comunidades, los museos operan y comunican ética y profesionalmente, ofreciendo experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos. (ICOM, 2022b: s/p).

El debate suscitado en este momento evidenció la existencia de posiciones políticas e ideológicas divergentes ante la pregunta de “¿Qué es un museo?”, algunas de las cuales enfatizaron su carácter democratizador, polifónico y plural (ICOM, 2022a) en contraposición a otras que buscaron resguardar la especificidad del museo como institución cultural.

Estas divergencias y tensiones se reflejan en la realidad profesional de las/os trabajadoras de museos quienes dialogan en sus contextos institucionales con diferentes perspectivas sobre “qué es” o “qué debería ser” el museo, lidiando tanto con diferentes demandas, sea de la ciudadanía, sea de la institucionalidad cultural, en sus prácticas cotidianas. De acuerdo con Davies (Davies *et al.*, 2013) la gestión de los museos en la actualidad se enfrenta con un contexto de recortes presupuestarios, poca claridad con relación al rol institucional del museo, además de una creciente presión por transparencia y responsabilidad social por parte de estas instituciones. Lo anterior constituye una realidad de demandas contradictorias y a veces paradójicas a las que se enfrentan las y los profesionales de estas instituciones. De acuerdo con los autores:

La gestión nunca es sencilla, y administrar un museo en el contexto actual puede resultar especialmente desafiante. Los recortes recientes en el financiamiento público pueden agravar las dificultades, pero las demandas contradictorias que enfrentan las y los gestores de museos tienen raíces más profundas. Tras décadas de debate, los museos en el mundo occidental siguen sin claridad respecto a sus roles (Cameron 1971; Kotler y Kotler 2000), lo que deriva en que los equipos directivos operen en medio de expectativas poco articuladas (Hooper-Greenhill 1992). Al mismo tiempo, la presión sobre los museos (y otros organismos financiados con fondos públicos) para rendir

cuentas ha aumentado (Holden 2004; MLA 2006; Moore 1995; Morris Hargreaves McIntyre 2007; Scott 2006). Esta situación contribuye a la diversidad de demandas contradictorias y, con frecuencia, paradójicas (Janes 2004) a las que se enfrentan los gestores de museos. (Davies et al, 2013: 345)

Por otro lado, la inserción del paradigma de las nuevas museologías en el campo museal, que implicó un giro pedagógico y social del museo, trajo consigo igualmente una demanda de otros profesionales y funciones especializadas. De acuerdo Mairesse:

A lo largo del siglo XX, conforme se consolidó el papel pedagógico del museo, se desarrollaron servicios educativos y salieron a la palestra nuevas categorías de personal: guías, conferencistas, educadores, mediadores, por no hablar de los servicios de análisis del público. (Mairesse, 2013: 21)

Estas transformaciones discursivas, prácticas y profesionales en el ámbito de los museos, vino acompañada de cambios en lo que Davies et al denominan como el Marco de Valores de los Museos (Museums Values Framework). Desde esta perspectiva, los autores plantean que los cambios producidos en el campo de la museología en las últimas décadas implicó igualmente un cambio en la cultura organizacional de los museos, insertando en esta otro conjunto de valores que a veces son contradictorios entre sí. Para los autores “Los valores ayudan a explicar algunos de los debates más conocidos y fundamentales en torno a los museos —por ejemplo, si estos deben ser templos para objetos preciados o foros para el debate social (Cameron, 1971), o si deben impulsar el cambio social o dejarse guiar por el público (Janes, 2004; O’Neill, 2006)” (Davies et al, 2013: 346).

En este sentido, podemos observar cómo el encuentro de diferentes paradigmas y marco de valores sobre el museo se hace evidente en las prácticas museales en Chile, cuando las limitaciones presupuestarias, la falta de personal calificado y las distintas visiones sobre el patrimonio y la institución inciden directamente en la programación y en las actividades realizadas. En lo que respecta al financiamiento (o a su ausencia), tal como señalamos en una publicación anterior (Facuse & Cavalcanti, 2024), las dificultades presupuestarias impactan en diversas áreas y funciones: desde la programación hasta el sector educativo y el de colecciones. Esta situación agrava la precariedad laboral, en la medida en que genera escenarios de impasse en los que las y los trabajadores de estas instituciones se ven obligados a buscar alternativas de patrocinio para cumplir adecuadamente con sus tareas, a tercerizar funciones centrales para el funcionamiento institucional o a asumir dobles roles y responsabilidades para las cuales no siempre están plenamente calificados, por ejemplo, en labores propias de la gestión cultural, educación o mediación.

Por otra parte, tal como hemos observado (Facuse & Cavalcanti, 2024), si bien la creciente importancia otorgada al público constituye un giro inevitable para la museología, ya sea desde la perspectiva de la democratización cultural o desde un enfoque más gerencial de los museos, esta preocupación no siempre se traduce en un fortalecimiento de las unidades de mediación o educación. En consecuencia, el trabajo en este ámbito es, en gran medida, el más afectado por la precariedad laboral y la invisibilidad institucional, casi siempre dependiente de los servicios voluntarios de los museos, como lo destacan los trabajos de Susan Ashley (2016), Cintia Silva (2017) y Carolin Sudkamp (2021).

En el marco del proyecto LAB_Museos, a parte de las dificultades transversales indicadas anteriormente, constatamos una serie de preocupaciones y desafíos identificados por profesionales de museos más directamente relacionados con el Marco de Valores de los Museos presente en las instituciones. El proceso de diagnóstico y de autorreflexión realizada durante el proyecto evidenció el “conjunto de valores en los niveles individual, grupal y organizacional” (Davies et al, 2013: 345) presente en los equipos, tanto individual como colectivamente, que permitió visualizar y analizar los contextos institucionales en su nivel organizacional.

En este contexto, con el fin de comprender con mayor profundidad las diferentes perspectivas y valores identificados, nos parece una herramienta útil de análisis aplicar el Marco de Valores de los Museos, tal como lo definen Davies *et al.* (2013: 345):

El Marco de Valores de los Museos (MVF, por sus siglas en inglés) se presenta como una herramienta para analizar y comprender un conjunto de valores en los niveles individual, grupal y organizacional. El MVF es una versión adaptada del Marco de Valores en Competencia (CVF) (Quinn y Rohrbaugh 1981) y fue desarrollado para una investigación específica destinada a analizar los patrones de coproducción presentes en la realización de exposiciones (Davies 2011).

A partir de lo anterior, fue posible constatar que uno de los valores más destacados por las/los profesionales se relaciona a la idea de museo como foro de debate social, o sea, el museo con incidencia social. Al interior de este Marco de Valores de tendencia democrática y participativa, se identificaron problemáticas diversas: dificultad de definir las comunidades de los museos y desarrollar procesos de vinculación territorial; la existencia de conflictos internos, donde se confrontaban valores divergentes sobre qué debe ser el museo dentro de una misma institución; y la necesidad de deconstruir el legado decimonónico y masculinista que aún permanece en estas instituciones. En el proceso de sistematización de los talleres diagnóstico organizamos estas problemáticas en diversos ejes definidos a partir de los temas más discutidos, de los cuales destacamos: 1) Desafíos Organizacionales; 2) Museos y Comunidades y 3) Museos y decolonialidad.

La identificación de estas problemáticas a partir de un determinado Marco de Valores del Museo es importante para observar cómo esto se puede traducir en acciones, actividades con potencial de producir impactos a nivel organizacional en estas instituciones. En este sentido, a cinco años de la realización de este diagnóstico, buscaremos pesquisar qué acciones han realizado las instituciones participantes de la primera etapa del proyecto (2020-2021) relacionados con los ejes mencionados más arriba. En consecuencia analizaremos de qué manera los retos identificados por las/os profesionales se tradujeron en acciones institucionales concretas desplegadas en el último período.

3. Museos en Santiago: ¿qué pasa en las instituciones en la actualidad?

3.1 Museo Nacional de Bellas Artes

De todas las instituciones participantes en la primera etapa del proyecto LAB_Museos, el Museo de Bellas Artes es la que más destaca por la serie de transformaciones que ha impulsado en sus discursos y prácticas institucionales en los últimos años. Estos cambios

son coherentes con el Marco de Valores del Museo (a partir de ahora MVF, por su sigla en inglés) identificado durante el diagnóstico, poniendo especial atención en la reflexión sobre el carácter decimonónico, elitista y patriarcal de esta institución. El cambio de guión de la exposición permanente realizado en 2024 fue un ejemplo elocuente de este giro hacia la instalación de una museología crítica en la institución, insertando reflexiones profundas sobre las jerarquías artísticas o el rol de las mujeres en la historia artística nacional, lo que ha implicado importantes desafíos en la esfera pública.

Comenzaremos por destacar la nueva exposición permanente titulada “Luchas por el arte. Mapa de relaciones y disputas por la hegemonía del arte (1843-1933)” la cual provocó una nutrida controversia en la prensa local que se prolongó durante varios meses. Estas polémicas son un ejemplo vivo de lo que afirmamos anteriormente con relación al conflicto de los MVF, en este caso, acerca de las instituciones del arte: las museologías puestas en escena, confrontando visiones más decimonónicas del arte con concepciones más críticas y contemporáneas del museo que presentan la historia del arte y de las instituciones culturales desde perspectivas feministas y decoloniales.

La polémica se constituyó a partir de una serie de críticas que a través de medios de prensa hegemónicos atacaron desde el aspecto museográfico y curatorial de la exposición hasta derivar en cuestionamientos a la gestión y programación del museo, y en acusaciones de un supuesto adoctrinamiento por parte de la administración de la directora Varinia Brodsky. Las acusaciones partieron de las críticas que apuntaban a cuestiones como la disposición de las obras, el retiro de los marcos y el material de las cédulas de la exposición, en ruptura con el canon más tradicional de las exposiciones de obras. En seguida, se criticó la intención de las curadoras de cuestionar la historiografía clásica y proponer esta búsqueda de nuevo relato curatorial (Mori, 2024; Tamblay, 2024; Cereceda, 2024; Ramírez, 2024).

Finalmente, se llegó incluso a acusar al museo de adoctrinamiento, extendiendo las críticas al área educativa. El ejemplo más ilustrativo de esta polémica provino de la subdirectora de la sección Artes y Letras del diario local El Mercurio, reconocidamente conservador, quien, tras participar en una visita guiada a la exposición, publicó una columna cuestionando el guión de la mediadora que condujo la actividad. En sus palabras:

Este es el museo, políticamente hablando. Históricamente es un museo racista, clasista y machista”, es una de las frases finales de esta “bienvenida” al museo (...). Y me pregunto, con pena, si será necesario recibir a los visitantes del MNBA entre los cuales hay muchos niños y jóvenes con una perspectiva tan divisiva y política. Cada uno es libre de forjar sus opiniones, pero cuesta comprender, en un museo nacional, un mensaje con muy poca información sobre el contexto histórico y con escaso aprecio por quienes nos precedieron y lograron levantar, con esfuerzo, este espacio para la cultura (...). No sigamos alimentando, desde el Estado y desde nuestras instituciones culturales, visiones refundacionales y polarizadas que dejaron al país al borde del abismo. No más, por favor. (Irrázabal, 2024: s/p).

Todo el debate suscitado en torno a la exposición “Luchas por el Arte” es bastante elocuente con relación a los conflictos en los marcos de valores sobre qué es o qué debería ser un museo público de carácter nacional para los distintos grupos sociales. La polémica nos permite observar que detrás de los cuestionamientos a la museografía y la curaduría considerada como “revisionista” de la muestra, subyace la preocupación y el rechazo a que

el MNBA se aleje de una concepción decimonónica de museo (Tamblay, 2024; Ramírez, 2024; Irarrázabal, 2024), para que se convierta en un espacio neutro y aparentemente despolitizado, distante de los conflictos sociales. El museo así aparece como una institución transparente, sin ideología ni discurso, abocado a su rol de educación de las nuevas generaciones que deben socializarse sin mayores cuestionamientos en base a las grandes obras constituidas como tales por los sectores oligárquicos de la sociedad.

Lo anterior se conecta a la creciente influencia política de sectores conservadores de la sociedad chilena, que han utilizado las protestas de octubre de 2019 como arma política contra sectores progresistas, acusándolos de divisionistas y acuñando nociones como el octubrismo o el estallido delincencial para asimilar la revuelta a acciones violentas y destituyentes. Es así que uno de los principales museos nacionales se volvió un territorio en disputa para instaurar una narrativa de nación unificada y controlada por las élites. Estas controversias motivaron la promoción de valores a partir de los cuales los museos nacionales son entendidos como instituciones que reproducen imaginarios de nación decimonónicos, lejanos a todo tipo de conflictos y cuestionamientos de relaciones de poder de género, clase social o raza. En la polémica sobre la exposición “Luchas por el Arte” se acude a la oposición civilización/barbarie para situar las museologías críticas del lado del octubrismo¹⁾, invalidando toda posibilidad de reinterpretar la historia del arte, así como las bases del orden social colonial y patriarcal que la subyacen. Así, a los discursos y acciones críticas propios de las museologías decoloniales o feministas, se contraponen un imaginario del orden, el universalismo y la neutralidad del arte, una aparente armonía sostenida por las clases dominantes en que las jerarquías sociales y las desigualdades suelen ser borradas.

Lo anterior se pudo observar igualmente a partir de una polémica posterior suscitada, esta vez, por la exposición “Janet Toro: Intimidad radical. Desbordamientos y Gestos” de la artista chilena Janet Toro, con curaduría de Cecilia Fajardo-Hill. La exposición se inauguró el 16 de mayo de 2025 y a los pocos días ya ocupaba los titulares de los periódicos locales tras acusaciones públicas realizadas por diputados del partido Republicanos, uno de los representantes más elocuentes de la extrema-derecha en Chile.

En este caso específico, la polémica se centró en las dos banderas de Chile que fueron intervenidas en performances realizadas durante el período del estallido social por la artista Janet Toro que son exhibidas en la muestra. En la performance, la artista recorta la estrella a una bandera chilena e interviene con rayas rojas a una segunda. La obra se titula “La Bandera en los tiempos de la indignación I y II” y es una clara representación de las críticas al carácter neoliberal, opresivo y colonial del Estado de Chile que se produjo en el contexto de las protestas en ese momento.

¹⁾ El período de protestas masivas que se produjo en Chile durante el período de 18 de octubre de 2019 hasta fines de enero de 2020 quedó conocido como Estallido Social. Las protestas generaron una crítica generalizada al modelo neoliberal del país y provocaron el proceso de nueva constitución que finalmente cerró en 2022 con el rechazo a la propuesta de constitución impulsada por la derecha tras varios años de debates e idas y venidas del proceso. La extrema derecha ha impulsado una campaña de odio hacia la memoria de las protestas, impulsando términos peyorativos para referirse a este período como octubrista y octubrismo.



Figura 1: “La Bandera en los tiempos de la indignación I y II” (2019), Janet Toro

Fuente: foto Ezio Mosciatti. Publicada en Bío Bío Chile en 25 de mayo de 2025²⁾.

El caso llegó a generar una acusación al Ministerio de la Cultura, las Artes y el Patrimonio, oficiada por el diputado Cristián Arraya (Republicanos) quien expresó una “profunda indignación con la obra” (Retamal, 2025: s/p). Lo anterior generó una serie de otras críticas y hasta protestas en el frontis del museo, obligando la institución a emitir un comunicado oficial el 27 de mayo de 2025, o sea, a una semana de inaugurada la exposición. En el comunicado, la institución expresa:

Ante las recientes manifestaciones en torno a la obra de la artista Janet Toro, incluida en la exposición "Intimidación radical. Desbordamientos y gestos", el Museo Nacional de Bellas Artes reafirma su compromiso con una cultura democrática, tolerante y abierta a la reflexión. Esta exposición forma parte de una línea de programación de exposiciones y actividades, que promueve la valoración del trabajo de destacadas artistas chilenas y que busca contribuir, desde el arte, a una comprensión más profunda de nuestra historia, nuestras

²⁾<https://www.biobiochile.cl/noticias/artes-y-cultura/actualidad-cultural/2025/05/25/janet-toro-la-bandera-en-tiempos-de-la-indignacion-y-el-peligro-de-un-entartete-kunst.shtml>

memorias y nuestras identidades. Como museo público, nuestro rol es garantizar un espacio inclusivo, donde todas las chilenas y chilenos puedan encontrarse con el arte y con las múltiples expresiones que lo conforman. El arte contemporáneo, en sus diversos lenguajes, abre preguntas y miradas que enriquecen el debate cultural, siempre dentro de la tolerancia, la diversidad y la vocación pública que nos guía. El Museo Nacional de Bellas Artes seguirá cumpliendo su misión de resguardar el patrimonio, promover el acceso a la cultura, y facilitar un diálogo amplio entre el arte, la ciudadanía y el país que construimos colectivamente. (MNBA, 2025: s/p).

En esta declaración, se puede observar que el museo afirma un compromiso institucional con la ampliación de la diversidad, de acuerdo con el MVF democrático observado durante la realización del LAB_Museos. Ese compromiso indica igualmente promover y valorar la obra de artistas chilenas, compromiso que el museo ha cumplido a través de la realización de una serie de exposiciones de artistas mujeres con poca o ninguna visibilidad en la historia del arte local, a ejemplo de la muestra *Volver a Nombrar*, de Eugenia Vargas-Pereira. En el texto, es importante destacar que el museo sostiene su perspectiva crítica y democrática frente a las críticas que buscan instrumentalizar la indignación social contra agendas sociales igualitarias, asociando toda y cualquier manifestación crítica a la idea de “octubrismo”, en el intuito de asociar el criticismo con una noción de ataque a los símbolos patrios que buscan promover la separación de la sociedad y el caos.

3.2 Centro Nacional de Arte Contemporáneo

Por otro lado, el Centro Nacional de Arte Contemporáneo (CNAC), quienes en el momento de realización del LAB_Museos expresaron una preocupación por impulsar procesos colaborativos en vínculo con el territorio, de acuerdo con el MVF democrático identificado, han realizado igualmente acciones que buscan atender a esta problemática/cuestión mencionada en el proceso diagnóstico. En este sentido, el Centro ha realizado una serie de exposiciones que promueven el trabajo de mujeres, el arte feminista y la reflexión crítica sobre el golpe de estado o el movimiento estudiantil, acompañado siempre de un trabajo de mediación que en diversas ocasiones ha incluido voces de distintas comunidades a las exposiciones.

Un ejemplo interesante de este proceso de ampliación de voces en la construcción de exposiciones ocurrió durante la muestra “Polvo de Gallina Negra” (2022) que presentó el trabajo de este que fue el primer grupo feminista de México formado por Mónica Mayer y Maris Bustamante, con curaduría de Julia Antivilo Peña (Chile) y María Laura Rosa (Argentina). Durante la muestra, que fue pensada desde una perspectiva de interacción permanente, las curadoras propusieron la activación de diversos trabajos producidos por el colectivo Polvo de Gallina Negra, manteniendo tanto la perspectiva político-activista de las obras, como abriendo el espacio para la presencia de otras voces en la exposición. Una acción interesante fue el trabajo “Tendedero” (1978) que se realizó a través de una dinámica de taller donde las participantes fueron invitadas a crear tarjetas con las problemáticas que afectan las mujeres en Chile en la actualidad las que fueron posteriormente exhibidas en la exposición.

Aún el contexto de esta exposición, surgió el proyecto “Archiva - Obras maestras del arte feminista en Chile”, también conocido como Archiva Chilena. Tal como analizamos en otra contribución (Cavalcanti & Facuse, 2023) esta acción deriva del trabajo realizado por Mónica Mayer denominado “Archiva Archiva: Obras maestras del arte feminista en México” (2014), un archivo con fichas catalográficas de 76 artistas feministas mexicanas, organizadas por Mayer. A partir de la activación chilena de este trabajo, propuesta por Mónica Mayer y las curadoras, fueron convocadas artistas, investigadoras y colectivas para registrar la obra (o las obras) de una artista feminista chilena. Como resultado, la Archiva Chilena documentó 68 obras de 57 artistas chilenas generando un archivo de “obras maestras” feministas.



Figura 2: CNCA, Archiva Chilena: Obras maestras del arte feminista en Chile, 2022

Fuente: Acervo del CNAC

Las fichas producidas por las participantes del proyecto ocuparon una caja de archivo que quedó en exhibición durante la exposición y en la actualidad se encuentran en el Centro de Documentación del Centro Nacional de Arte Contemporáneo (CEDOC), constituyendo en la actualidad en un material de registro e investigación sobre artistas chilenas de gran importancia. La creación de este archivo y su presencia física en el museo representa una apertura simbólica de la institución para un principio organizador distinto al patriarcal que reside en la estructura fundamental de la institución museo, materializando lo que Griselda Pollock (2003) denominó como “Museo Femista Virtual”. Tal como afirmamos en otra oportunidad:

El mismo nombre del proyecto, Archiva, es en sí una confrontación al poder consignador de casi todo archivo: el principio patriarcal. Al hacerlo, inaugura un nuevo principio archivador, basado en la alteridad y en la diferencia, produciendo, con este gesto, una nueva archiviología al interior del archivo de la historia del arte y sus instituciones. Este nuevo poder consignador basado en la diversidad puede ser capaz de destruir (o reorganizar) las políticas de definición de la historia del arte y la clasificación de sus objetos. Es a partir de la movilización de estos sentidos que la Archiva Chilena y sus imágenes potencian un Museo Virtual Feminista (Pollock, 2003) al interior del CNAC. (Cavalcanti & Facuse, 2023: 8).

Más recientemente, siguiendo esta línea de apertura institucional a la inclusión de otras voces y comunidades, el CNAC realizó “...pensar por una misma. En voz alta” una exposición con obras de 40 artistas, de distintas generaciones, pertenecientes a la Colección de Arte Contemporáneo del Ministerio de las Artes y las Culturas. De acuerdo con el texto institucional, “la muestra busca dar visibilidad a las artistas mujeres, cuyas voces han sido históricamente marginadas, para construir un puente entre el arte contemporáneo y la ciudadanía” (CNCA, 2025: s/p). En este contexto, se propuso un programa público que destaca por incluir el aspecto comunitario y territorial, inédito en la institución.

A partir de esta experiencia nació el Laboratorio de Experiencias (LAB_E) propuesta de acción que trabajó a partir de la exposición, con la participación de agrupaciones, organizaciones y colectivas del sector de Cerrillos, donde está ubicado el CNAC. El proyecto se trató de una propuesta de trabajo colaborativo como parte de la exposición “... Pensar por una Misma”. Fueron convocadas diversas colectivas y agrupaciones de la comuna de Cerrillos y alrededores para participar en esta acción: Colectiva Domo Witral Warriache, Colectiva Feminista Cerrilleras Autoconvocadas, Agrupación de Derechos Humanos de Cerrillos y Colectivo Nichoecológico.

De acuerdo con Soledad Novoa, directora de la institución, el objetivo de esta acción fue permitir a las agrupaciones una aproximación real a las prácticas artísticas “promoviendo el acceso al arte y sus manifestaciones, generando un espacio de encuentro” (CNCA, 2025: 7). En este sentido, Novoa enfatiza el carácter inédito de la acción que promueve por primera vez una participación activa de las comunidades y el territorio de Cerrillos esta exposición es distinta, materializando acciones territoriales indicadas como un reto o problemática durante LAB_Museos. En sus palabras, esta muestra se destaca “ya que no sólo visibiliza a las creadoras, sino también estamos creando un espacio donde el arte y la comunidad se encuentran, se nutren mutuamente y generan nuevas formas de conocimiento y expresión” (CNAC, 2025: 7).

En este sentido, se habilitó el segundo piso del museo para que las colectivas y agrupaciones participantes activaran con conversatorios, talleres y exhibición de obras locales. El resultado de esta experiencia se materializó en el fanzine “Material Realmente Interesante” generado colaborativamente entre las agrupaciones y colectivas participantes y el Área de Programas Públicos del CNAC.



Figura 3: CNCA, Material Realmente Interesante. Pensar por una Misma en Voz Alta, 2025

Fuente: Acervo del CNAC.

Según el texto publicado en el fanzine “Este laboratorio de experiencias es un ejercicio de intercambio, reconocimiento, diálogo y reflexión, que invita a mirar las prácticas de estas organizaciones desde el arte y sus propias experiencias” (CNAC, 2025: s/p). La realización de esta exposición y del LAB_E constituye una evidencia significativa de cómo los discursos y marcos de valores trabajados en torno a las problemáticas identificadas durante las reflexiones del LAB_Museos han sido materializada en acciones concretas que generan impactos institucionales, tales como la apertura hacia una participación comunitaria activa en el marco de una exposición.

Conclusiones

En este artículo propusimos un ejercicio de reflexión a partir de los MVF identificados durante el proceso de diagnóstico del LAB_Museos. El objetivo fue observar cómo estos no solo expresan el marco de valores desde el cual actúan las y los profesionales, sino que también demostrar de qué manera estos constituyen una orientación organizacional que se materializa en acciones y actividades concretas en las instituciones.

A pesar de dificultades económicas que precarizan las labores profesionales, en especial en el sector educativo, como mencionamos anteriormente, y de los conflictos políticos derivados de las acciones críticas impulsadas por las instituciones, estas instituciones lograron promover acciones que materializan organizacionalmente valores relacionados con los museos como espacios de diálogo, democráticos e inclusivos. Este marco de valores, derivados del paradigma de las nuevas museologías y perspectivas como las museologías críticas, reconoce a las comunidades como poseedoras de saberes legítimos y valiosos que pueden enriquecer tanto la investigación como la interpretación de las colecciones. Lo anterior supone abrirse y visibilizar otras epistemologías en los museos que no solo diversifican sus narrativas, sino que también legitiman la pluralidad cultural y fomentan la participación activa de distintas actorías sociales.

Las acciones revisadas en este artículo, demuestran, finalmente, cómo los museos pueden convertirse en plataformas de reflexión crítica y de acción transformadora frente a los desafíos contemporáneos, en la medida que impulsan debates sobre la desigualdad, el feminismo, la participación comunitaria y la pluralidad, visibilizando estos debates en la esfera pública nacional. A partir de estas acciones, se ejerce la perspectiva de responsabilidad social del museo, en la medida que se convierten en espacios de diálogo donde confluyen saberes académicos, comunitarios y artísticos, favoreciendo la co-construcción de conocimientos y la discusión pública sobre la cultura como espacio de transformación social.

Finalmente, consideramos central el análisis de estas (y otras) actividades realizadas por las instituciones porque es a través de sus programas, exposiciones y redes de colaboración que los museos ejercen su capacidad de visibilizar y debatir problemáticas urgentes —como la crisis climática, los riesgos actuales de la democracia o la violencia de género— proponiendo narrativas que promuevan futuros posibles basados en la solidaridad, la justicia social y la sostenibilidad. En la medida que los museos, como instituciones de la cultura, logran materializar sus marcos de valores relacionados a un museo socialmente responsable y territorialmente situado, se convierten igualmente en espacios de imaginación colectiva que contribuyen a generar una conciencia pública más comprometida con la construcción de sociedades inclusivas y resilientes.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ashley, S. L. T. (2016). Museum volunteers: Between precarious labour and democratic knowledge community. In J. Paquette (Ed.), *Cultural policy, work and identity: The creation, renewal and negotiation of professional subjectivities* (pp. 187-201). Routledge.
- Cavalcanti, R. R., & Facuse Muñoz, M. (2023). Archiva chilena: Prácticas de representación y cultura visual feminista en las instituciones del arte contemporáneo. *Revista de Antropología Visual*, 31, 1-17.
- Centro Nacional de Arte Contemporáneo. (2022, 8 de enero). *Polvo de Gallina Negra. Mal de ojo y otras recetas feministas llega al Centro Nacional de Arte Contemporáneo en enero*. <http://centronacionaldeartecl/noticias/polvo-de-gallina-negra-mal-de-ojo-y-otras-recetas-feministas-llega-al-centro-nacional-de-arte-contemporaneo-en-enero/>
- Centro de Documentación del Centro Nacional de Arte Contemporáneo. (2022). *Archiva: Obras maestras del arte feminista en Chile*. Centro Nacional de Arte Contemporáneo.
- Centro Nacional de Arte Contemporáneo. (2025, 25 de marzo). *Se inaugura la primera muestra del año con 40 obras de mujeres artistas de diversas generaciones*. <https://centronacionaldearte.cultura.gob.cl/exposicion-pensar-por-una-misma-en-voz-alta-abre-la-programacion-2025-del-cnac/>
- Centro Nacional de Arte Contemporáneo. (2025). *Material realmente interesante: Material educativo elaborado en el contexto de la exposición "...pensar por una misma. En voz alta"*, 29 de marzo al 27 de julio de 2025 [Material educativo]. Centro Nacional de Arte Contemporáneo.
- Cereceda, S. (2024, 25 de julio). *No es común exponer obras a medias: Expertos entran al debate por polémica en muestra del Museo de Bellas Artes*. Emol.cl. <https://www.emol.com/noticias/Espectaculos/2024/07/25/1137660/polemica-obras-museo-bellas-artes.html>
- Chagas, M. (2007). La radiante aventura de los museos. In *IX Seminario sobre Patrimonio Cultural: Museos en obra* (pp. 1-17). Dirección de Bibliotecas, Archivos y Museos.
- Chagas, M., Assunção, P., & Glas, T. (2014). Museologia social em movimento. *Revista Cadernos do CEOM*, 27(41), 429-436.
- Chagas, M., Primo, J., Assunção, P., & Storino, C. (2018). A museologia e a construção de sua dimensão social: Olhares e caminhos. *Cadernos de Sociomuseologia*, 55(11), 73-102. <https://doi.org/10.36572/csm.2018.vol.55.03>
- Davies, S. M., Paton, R., & O'Sullivan, T. J. (2013). The museum values framework: A framework for understanding organisational culture in museums. *Museum Management and Curatorship*, 28(4), 345-361.
- Desvallées, A. (1992). *Vagues: Une anthologie de la nouvelle muséologie* (Vols. 1-2). W. Éditions/MNÉS.

- Facuse Muñoz, M., & Ribeiro Cavalcanti, R. (2024). The museum as a laboratory: An approach to the experience of public museums in Chile. *Social Sciences*, 13(2), Article 90.
- ICOM. (2019, septiembre). *New museum definition. Committee on Museum Definition, Prospects and Potentials (MDPP), Extraordinary General Assembly (EGA)*. <https://icom.museum/en/news/icom-announces-the-alternative-museum-definition-that-will-be-subject-to-a-vote/>
- ICOM. (2022a). *El Consejo Consultivo de ICOM selecciona la propuesta de definición de museo que se votará en Praga*. Consejo Internacional de Museos. <https://icom.museum/es/news/el-consejo-consultivo-del-icom-selecciona-la-propuesta-de-definicion-de-museo-que-se-votara-en-praga/>
- ICOM. (2022b). *Definición de museo*. <https://icom.museum/es/recursos/normas-y-directrices/definicion-del-museo/>
- Irarrázabal, E. (2024, 6 de agosto). *Un museo clasista, racista y machista*. El Mercurio.
- Mairesse, F. (2013). *El museo híbrido*. Ariel.
- Manero, R. B. (2018). El concepto de analizador en el socioanálisis. *Revista Tramas*, 48, 113-140.
- Message, K. (2014). *Museums and social activism: Engaged protest*. Routledge.
- Mori, M. (2024, 23 de julio). *Carta al director: Denigración de obras en Bellas Artes*. El Mercurio.
- Morrisette, J. (2013). Recherche-action et recherche collaborative: Quel rapport aux savoirs et à la production de savoirs? *Nouvelles pratiques sociales*, 25(2), 35-49.
- Mosciatti, E. (2025, 25 de mayo). *Janet Toro, "La bandera en tiempos de la indignación" y el peligro de un "Entartete Kunst"*. BioBioChile. <https://www.biobiochile.cl/noticias/artes-y-cultura/actualidad-cultural/2025/05/25/janet-toro-la-bandera-en-tiempos-de-la-indignacion-y-el-peligro-de-un-entartete-kunst.shtml>
- Museo Nacional de Bellas Artes. (2025, 27 de mayo). *Declaración sobre exposición de la artista Janet Toro*. <https://www.mnba.gob.cl/noticias/declaracion-sobre-exposicion-de-la-artista-janet-toro>
- Pollock, G. (2003). *Encuentros en el museo feminista virtual: Tiempo, espacio y el archivo*. Cátedra.
- Ramírez, M. S. (2024a, 24 de abril). *El caso de los cuadros sin marcos del Museo Nacional de Bellas Artes*. El Mercurio.
- Retamal, F. (2025, 28 de mayo). *Las voces que defienden la polémica intervención a la bandera chilena en una muestra del Museo de Bellas Artes*. La Tercera. <https://www.latercera.com/culto/noticia/las-vozes-que-defienden-la-polemica-intervencion-a-la-bandera-chilena-en-una-muestra-del-museo-de-bellas-artes/>

Schope, B. (2020). *International Council of Museums faces severe crisis*. CoinsWeekly. <https://coinsweekly.com/international-council-of-museums-faces-severe-crisis/>

Silva, C. M. (2017). *Mediador cultural: Profissionalização e precarização das condições de trabalho* [Dissertação de mestrado, Universidade Estadual Paulista “Julio de Mesquita Filho”, Instituto de Artes].

Simon, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.

Südkamp, C. M. (2021). *Personal sacrifice for the public good: Precarious work at the museum* [PhD dissertation, University of North Carolina at Chapel Hill]. Carolina Digital Repository. <https://doi.org/10.17615/f19v-c271>

Tamblay, M. E. (2024, 24 de julio). *Carta al director: Una experiencia decepcionante*. El Mercurio.

Raíza Ribeiro Cavalcanti.

É Doutora em Sociologia (Universidade Federal de Pernambuco), Mestre em Sociologia (Universidade Federal de Pernambuco), Cientista Social (Universidade Federal de Pernambuco) e Jornalista (Universidade Católica de Pernambuco). Professora Assistente no Departamento de Artes Visuais da Faculdade de Letras da Universidade do Chile. Coordenadora do Núcleo de Pesquisa e Criação em Políticas e Gestão Cultural (Faculdade de Letras/Universidade do Chile). Pesquisadora do Núcleo de Sociologia da Arte e Práticas Culturais (Faculdade de Ciências Sociais/Universidade do Chile). E-mail: raiza.ribeiro@uchile.cl. ORCID: 0000-0002-7679-405X

Marisol Facuse Muñoz.

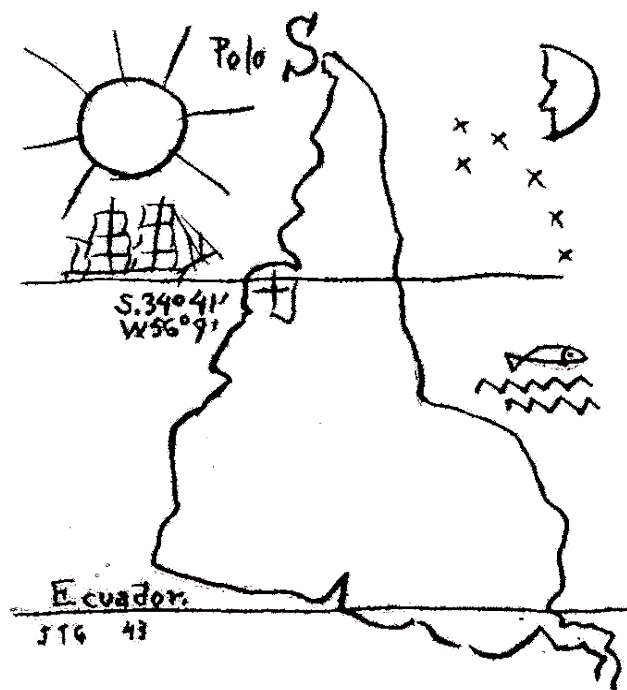
É Doutora em Sociologia da Arte e da Cultura (Université Pierre Mendès-France, Grenoble II), Mestre em Sociologia da Arte e do Imaginário (Université Grenoble Alpes), Mestre em Filosofia (Universidad de Concepción), Bacharel em Sociologia (Universidad de Concepción). Professora Associada do Departamento de Sociologia da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade do Chile e Coordenadora do Centro de Sociologia da Arte e das Práticas Culturais. Coordenou o Grupo de Trabalho em Sociologia da Arte e da Cultura da Associação Latino-Americana de Sociologia (ALAS) e o grupo de Sociologia da Arte do Congresso Chileno de Sociologia. E-mail: marisolfacuse@uchile.cl. ORCID: 0000-0001-6355-2396

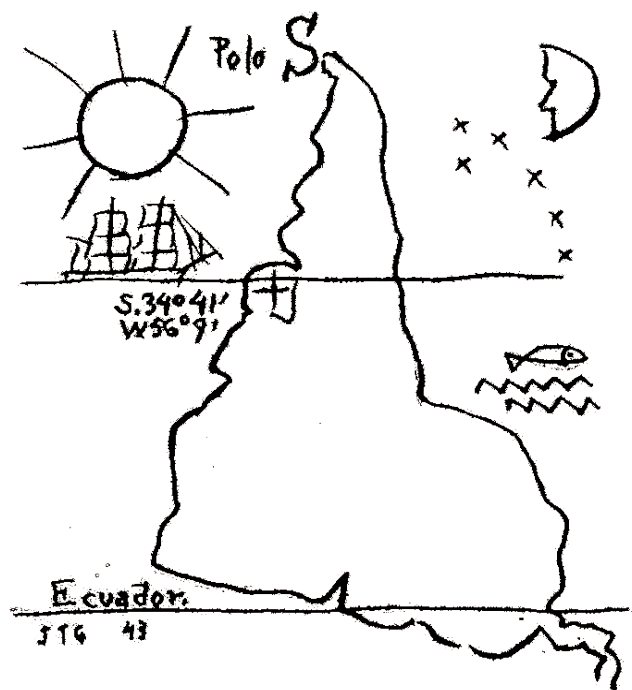
Receção: 10/11/2025

Aprovação: 28/12/2025

Citação:

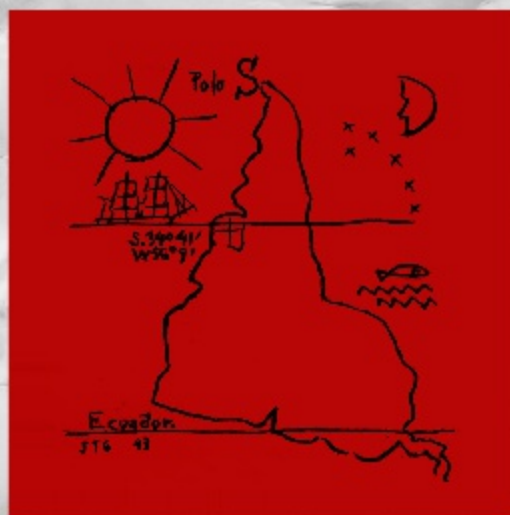
Cavalcanti, R. R. & Muñoz, M. F. (2025). Proyecto LAB_Museos: desafíos institucionales, discursivos y profesionales. Balance y perspectivas. *Todas as Artes: Revista Luso-Brasileira de Artes e Cultura*, 8(3) Volume Especial, pp. 102-118 ISSN 2184-3805. DOI: <https://doi.org/10.21747/21843805/tav8nespa7>





Debates entre Sociologia e História da Arte

América do Sul e Caribe em perspectiva



Organização

**Sabrina Parracho Sant'Anna
Maria Lúcia Bueno
Marcelo Ribeiro Vasconcelos**

Volume Especial, Vol. 8, N. 3, Set.-Dez. 2025