

Una mirada conjugada en la gestión cultural estadounidense: tendencias actuales.

Current trends and vision of arts organizations in The United States of America.

Jodie Dinapoli Algarra

El Museo del Barrio y No Longer Empty, Nueva York, USA
jodinapoli@gmail.com

Resumen

Debido al descenso que se experimenta en Estados Unidos en la participación del público en los eventos culturales, las instituciones y organizaciones culturales ponen el énfasis en cómo desarrollar un nuevo público y reflexionan sobre el impacto que pueden alcanzar más allá de sus paredes físicas. Este impacto se dirige al desarrollo humano, a la revitalización urbana, al bienestar social y a la creación activa de la cultura. En línea con esta misión y visión encontramos actividades y programas que se llevan a cabo en espacios no tradicionales, que expanden la cooperación social desplazando el foco institucional hacia la creatividad, dirigiendo el objetivo hacia el diálogo crítico, construyendo participación cultural significativa, desafiando el paisaje interno de la organización y sus procesos para servir mejor a la comunidad y a su entorno. Este artículo analiza esta tendencia por medio de casos específicos de instituciones de artes visuales y estudia conceptos comunes que entran en juego tales como la cooperación social y el valor público. Este texto incorpora un contexto histórico y cuestiona la percepción pública de estas tendencias y su relación con el sector sin ánimo de lucro y su particular modelo de financiación.

Palabras clave: gestión cultural, Estados Unidos, *nonprofit*, arte, cultura, transformación, desarrollo humano, creatividad, museo

Abstract

As The United States experiences a decline in audience participation in the arts, current arts institutions and organizations emphasize on how to build new audiences



**Culturas. Revista de
Gestión Cultural**

Vol. 2, Nº 1, 2015
pp. 121-144
EISSN: 2386-7515

Recibido:20/05/2015
Aceptado:29/05/2015

and reflect on their impact and the reach they have beyond their physical walls. This impact is aimed at human development, urban revitalization, social wellbeing and at the active creation of culture. Aligned with this mission and vision are activities and programs taking place in untraditional venues, expanding social cooperation, shifting the institutional focus towards creativity, aiming at critical dialog, building meaningful cultural participation and challenging the internal landscape of the organization and its processes to better serve constituents and their environment. This paper will examine this trend through specific cases of visual art institutions and analyze common concepts that come into play such as public value and social cooperation. This text will also bring a historical context and touch upon the public perception of these trends and the relation with the American nonprofit field and its unique funding model.

Keywords: cultural management, United States of America, nonprofit, arts, culture, transformation, human development, creativity, museum

1. Introducción

Ya han pasado más de quince años desde que el profesor de museología Stephen E. Weil publicó *From Being about something to being for somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum* (1999). El título del texto aludía al cambio de rol que el museo estadounidense estaba experimentando al dejar de centrarse solamente en sí mismo y en su colección y otorgar una creciente importancia a la relación con su público y al impacto del museo en su entorno. Entonces, el profesor destacaba la necesidad de que tanto instituciones como organizaciones se concentraran en ofrecer servicios educativos para el público y evaluaba el desarrollo positivo de dichos organismos en base a su capacidad para ofrecer esos servicios de forma efectiva. (Weil, S, 1999: 1). El estudio de Weil ofrece amplia información sobre la evolución de la museología moderna en Estados Unidos, definida por iniciativas como las de John Cotton Dana (1856-1929) o las acciones llevadas a cabo por el International Council of Museums (ICOM) y la American Alliance of Museums (AAM), entre otros, fuentes para el desarrollo de sus vaticinios sobre el futuro del museo americano. Los pronósticos de Weil incluían a museos y a instituciones similares dada su naturaleza de *nonprofit* o sin ánimo de lucro, exentas de pago de tasas y clasificadas como 501(c) por el Código de Rentas Internas, financiadas a través de una combinación de ayudas públicas, donaciones privadas e ingresos por prestación de servicios. En 1999 Weil abogaba por la responsabilidad que tienen estas organizaciones de proveer un servicio público similar al que se espera de las instituciones públicas y las concebía como instrumentos adaptables que pueden ser

utilizados con un amplio espectro de objetivos. Quince años más tarde, en su libro *The Participatory Museum*, la Directora del Santa Cruz Museum of Art and History y bloguera de Museum 2.0, Nina Simon (2010) menciona el creciente declive de la participación en arte y cultura de la población estadounidense en lo que respecta a asistir a eventos culturales, pero destaca su activa participación online. Si las organizaciones culturales afirman que sus programas se centran en ofrecer actividades culturales únicas y fomentar el valor cívico, Simon se pregunta de qué manera las instituciones culturales pueden reconectar con su público y establecer esa posición en la vida contemporánea (p.i). Frente a la idea del museo como institución elitista y alienadora, centrada en sí misma, que continúa siendo un foco importante de críticas, Nina Simon describe las cualidades de la institución cultural contemporánea como un organismo con relevancia en su sociedad, cambiante, capaz de expresar múltiples voces, participativo y generador de diálogos en los que se tratan temas actuales. (p.iii-iv).

Históricamente ha habido una tensión entre la estructura y valores internos de una institución y su impacto real en la sociedad, algo inherente a la práctica y desarrollo de la gestión cultural. En un mundo regido por las conexiones, las múltiples vías de acceso información y espacios globales de participación en la red, el museo y el espacio cultural se plantean su rol actual y se encuentran en proceso de discusión y diseño de su función en el siglo veintiuno. En las siguientes páginas voy a presentar algunos casos actuales de organizaciones que se esfuerzan por desarrollar prácticas que exploran su rol e impacto en la sociedad e intentan conjugar una mirada hacia fuera y hacia dentro que permita la flexibilidad y obtención de aptitudes necesarias para programar actividades capaces de responder a las necesidades de un contexto y un tiempo específicos y que tengan un impacto positivo en el ser humano. Para mejor contextualizar estos ejemplos dentro de la evolución de la gestión cultural artística en EEUU voy a utilizar referentes de la historia del museo estadounidense y mostrar algunas prácticas alternativas fuera de esta institución centradas en demostrar el papel del arte como agente activo dentro del espacio social.

Los casos elegidos representan instituciones cuyo objeto principal son las artes visuales, aunque tienen una relación abierta entre las diferentes disciplinas dentro de las artes. Se trata de dos museos y tres organizaciones. Para ofrecer una terminología constante, en este artículo usaré el término instituciones culturales para referirme a organismos denominados *nonprofit* catalogados bajo la sección 501(c) (3), cuyo propósito está conectado con la presentación y creación activa

de cultura. Los ejemplos seleccionados varían en capacidad económica y en extensión física.

Los ejemplos seleccionados son el Denver Art Museum, Project Row Houses en Texas, The Laundromat Project, el Museo de Queens y No Longer Empty en Nueva York. Para su análisis utilizaré conceptos claves para el desarrollo de procesos tales como cooperación social, práctica social y valor público. Considero importante destacar el modo en que el trabajo de estas instituciones culturales se relaciona con plataformas de financiación que apoyan estos modelos culturales. Por último expondré brevemente algunos estudios recientes que contemplan las razones del declive en la participación cultural por parte de la sociedad estadounidense y proponen nuevas estrategias para el nuevo siglo.

A través de estos ejemplos, recursos, fuentes y presentación de contexto histórico pretendo, por un lado, ofrecer una visión de las prácticas culturales estadounidenses actuales y, por otro, promover entre los gestores culturales de España un debate que estudie las posibles comparaciones y genere preguntas y respuestas en torno al presente y el futuro de este campo y su rol en la sociedad del siglo veintiuno.

2- Una mirada conjugada hacia dentro y hacia fuera: características e implicaciones históricas.

En la actualidad la mayor parte de las instituciones culturales en Estados Unidos declaran la voluntad de conjugar la calidad y efectividad que establecen para sus servicios con una visión hacia exterior de sus propias instalaciones y de crear una mayor accesibilidad y acciones de mayor impacto en el público tanto dentro como fuera del espacio institucional. Ejemplos de estas tendencias se pueden ver en algunos titulares aparecidos en la web del Detroit Institute of Art (Detroit Art Museum, 2015) anunciando *Inside/Out*, un programa popular que lleva reproducciones de alta calidad de las obras de arte del museo a espacios exteriores. El Director del museo, Graham W.J. Beal indica que con el apoyo de la fundación Knight la institución ha podido expandir el número de colaboraciones con organizaciones de la comunidad (Detroit Institute of Art, 2015). Otro ejemplo es la nueva sesión de CelebARTE en el Denver Art Museum (Denver Art Museum, 2015), centrado en la creatividad de artistas latinoamericanos, parte de una iniciativa bilingüe para servir al público hispano.

Al observar estos titulares, es interesante pensar en la repercusión interna que este tipo de acciones tiene en la administración y

organización de la institución, por un lado y en quien toma las decisiones más importantes respecto al contenido o actividades que acompañan estos esfuerzos, por otro. Una mirada y acción hacia el exterior necesariamente tiene consecuencias que implican un cambio en la propia estructura, perfiles y aptitudes profesionales y procesos de la institución. Nuevos puestos de trabajo que se publican en las redes de cultura como *Manager of Community Programs* o *Manager of Public Engagement* indican el cambio que este enfoque tiene en la profesión de gestión y en la industria.

El rol de la institución fuera de su espacio físico y su facultad de desarrollar una relación más abierta e incluyente con su público así como su interés y el potencial de generar relaciones colaborativas con su entorno (agentes del vecindario, organizaciones locales, escuelas, grupos de diversos intereses, etc.) y su capacidad para adaptarse internamente a las necesidades externas sigue siendo un reto para muchas instituciones. Kathleen Mclelan (2007) cita un estudio de la James Ivine Foundation en California que indica que las organizaciones culturales *nonprofit* se encuentran ante una reestructuración permanente debido a los avances tecnológicos, la globalización y un cambiante comportamiento por parte del consumidor. Y añade que éstas tenderán a volverse más periféricas conforme a la evolución de los modos de creación, presentación y consumo de contenido artístico y de la experiencia, afectados por grandes cambios en el entorno. (p. 119)

En este artículo nos centraremos en aquellas instituciones cuyo objeto principal son las artes plásticas a pesar de una creciente inclusión de otras disciplinas. Históricamente y, en cierto modo, hoy en día, estas instituciones se consideran legitimadoras de un canon y una narrativa sobre las artes plásticas y expresan su autoridad por medio de académicos, conservadores, comisarios, críticos y personas relacionadas con el mercado del arte. El público las percibe como inaccesibles, clasistas y responsables de perpetuar narrativas específicas sobre nuestra sociedad y su historia. En Estados Unidos dicha tensión existe desde las fundaciones de los primeros museos y colecciones en el siglo XVIII y hoy en día se sigue percibiendo especialmente a pesar de los esfuerzos que las instituciones artísticas realizan con el objetivo de acercar el arte contemporáneo al público y generar relaciones positivas entre la obra, la organización y el público.

Tal y como señala Lois Silverman (2010) los museos de Estados Unidos en la actualidad se inscriben en la definición elaborada por el Consejo

Internacional de Museos (ICOM) que destaca su naturaleza al servicio del desarrollo de la sociedad. Silverman defiende la capacidad de estos espacios para generar un desarrollo personal, contribuir a la creación de relaciones, al cambio social e incluso a la salud. La autora también expone algunas críticas a este enfoque tales como la desconfianza a poner un mayor énfasis en estos servicios porque puede hacer que el museo interfiera en la labor de otras profesiones como la de trabajo social y provoque un problema de discrepancia sobre la financiación de instituciones que tienen principalmente estos objetivos. Otra de las objeciones apunta a que el personal del museo puede no estar preparado para asumir este nuevo rol, tema que directamente se relaciona con la propia ética de la institución y su reto por llegar a ser un ente socialmente activo y útil dentro de su entorno. Finalmente, el miedo a la pérdida de legitimación sobre la autoridad del contenido, colección y presentación del arte y la cultura también ocupa un importante papel en este debate (p.3), tal y como prueba el hecho de que la museología estadounidense ha crecido y se ha desarrollado en torno a esta dicotomía desde sus orígenes hasta el presente. Autores como Silverman, Elaine Heumann Gurian, Nina Simon, Tom Finkelpearl y Claire Bishop entre otros, defienden el valor del servicio social de la cultura y han escrito ampliamente sobre el rol del arte como vehículo para la cooperación social.

Finkelpearl, anterior Director del Museo de Queens, en su libro *What We Made: Conversations on Art and Social Cooperation* (2013) describe proyectos en los que los artistas adoptan el rol de educadores activos en la sociedad (348) y ejemplifica como el concepto de *cooperación social* puede entenderse como una práctica artística en sí misma, una experiencia estética de arte contemporáneo de tipo activista, participativa y co-creada. En este trabajo, Finkelpearl postula una estrecha conexión entre esta práctica y la filosofía pragmatista estadounidense, desarrollada a finales del siglo XIX, que considera la relatividad de una verdad absoluta y valora la interacción social y práctica entre un organismo y su entorno, y el arte de la práctica cooperativa social. Para Finkelpearl, la construcción social cooperativa y experimental del pensamiento progresista ha influido tanto en el desarrollo del arte social cooperativo como en el sistema educativo del país. Este autor considera que la filosofía pragmatista ofrece un marco con el que se puede entender la acción estética anti-espectador que existe en el contexto estadounidense. Según Finkelpearl, los pragmatistas critican una teoría basada en el conocimiento adquirido a partir de ser un espectador y defienden la acción y el compromiso por encima de una filosofía distanciada (343). La consideración anti-espectador está estrechamente relacionada con el pensamiento de John Dewey (1859-1952), filósofo, escritor y profesor que desarrolla y

practica una teoría del conocimiento basada en la experiencia y en la participación activa. Dewey y sus teorías han tenido gran influencia en el sistema educativo, en la cultura y en la museología estadounidense. Su pensamiento también contempla un componente social y político a través del diálogo y la búsqueda conjunta de solución de problemas. Tal y como indica Finkelpearl (2013), el entendimiento del arte de Dewey es también social ya que está basado en el antagonismo hacia la noción del arte como algo aislado y eterno segregado en museos, alejado de la vida cotidiana. Sus críticas sobre la brecha entre las bellas artes y la vida coinciden hoy en día con el trabajo de aquellos artistas que reprochan que los museos estén separados de la experiencia común y se dediquen a servir de insignias de gusto y certificados de cultura especial (p.345). Para Dewey, la educación es un proceso vital que requiere la participación activa del sujeto tanto física y mentalmente. Podemos incluir en la discusión sobre las prácticas culturales actuales y futuras, las teorías del Brasileño Paulo Freire desarrolladas en los años 70 en torno a la participación activa y crítica del individuo y la ruptura de un sistema de conocimiento basado en el almacenamiento de información. Tanto en la obra de Finkelpearl (2013) como en los ejemplos seleccionados en este artículo vemos como los artistas, por un lado, asumen el rol de educadores activos y se involucran en un proceso *dialógico* (p. 348) con el proyecto o institución responsable de estas iniciativas y, por otro, al aceptar la idea de espacio participativo y de cooperación social aumentan su función pública y el impacto en la sociedad.

Según indica Andrew McClellan (2003), el museo en Estados Unidos ha heredado el debate victoriano en torno a la función pública de estas instituciones que está en estrecha relación con los ideales progresistas y de reforma social. En Estados Unidos los primeros museos se fundan en los siglos XVIII y XIX ciudades como Baltimore, Nueva York, Boston y Filadelfia. McClellan señala como ya en aquel entonces se desarrollaban iniciativas con el objetivo de conectar con el público y crear un mayor impacto en la sociedad. Dos ejemplos son el *Museum of Fine Arts* de Boston y El Newark Museum. Fundado en 1870 siendo director Benjamin Yves Gilman, el Museum of Fine Arts de Boston promovía la educación como vehículo para crear una mayor accesibilidad entre los objetos exhibidos y el público. Este museo realizaba visitas guiadas con docentes, ofrecía acceso gratuito y también tenía un activo programa para niños. La mentalidad de Gilman, quien sostenía la importancia de mantener y elevar la grandeza de la filosofía y estética del museo, fue criticada por John Cotton Dana, quien consideraba que el coleccionismo y la exquisitez del museo contribuían a la desigualdad de clases. Dana proponía que los museos debían ser espacios al servicio de su comunidad a través de una implicación activa en sus vidas diarias. El museo, para Dana, no debía importar el arte y los valores europeos, sino arraigarse en su comunidad y responder a sus necesidades

específicas (p.20). En 1909 Dana fundó el Museo de Newark como modelo de *museo comunitario*, que exhibía objetos relacionados directamente con la vida diaria. McClellan señala el modo en que, a pesar de las diferencias fundamentales en la fisonomía y acción del museo, Dana y Gilman entendían la función del museo como una institución democrática y democratizadora con la responsabilidad moral de educar al público general (p.20). Durante el siglo XX la mayoría de los museos americanos han desplegado una actividad que se sitúa entre ambas filosofías a través de una combinación de apreciación estética, conocimiento académico y una preocupación por la psicología del visitante y la forma en que el ambiente del museo afecta a la experiencia individual (p.21). Ejemplos importantes de centros de arte que intentaban presentar una alternativa a las prácticas tradicionales del museo son PS1, fundado por Alanna Heiss en 1971 como The Institute Of Art and Urban Resources y El New Museum, fundado por Marcia Tucker en 1977, ambos en Nueva York.

Tal y como comenta Finkelpearl (2013) el aspecto cooperativo de la práctica artística y, por tanto, su desarrollo en la institución cultural está influido principalmente por los movimientos sociales de los años 60 en el país, particularmente en el movimiento de los derechos civiles y el asociacionismo, la contracultura y el auge de lo anti-institucional, el feminismo y la performance política. Un ejemplo es Rick Lowe, fundador del *Project Row Houses*, quien participó en intervenciones activistas por los derechos de los Afroamericanos en Houston, Texas. Nos referiremos a este proyecto en las siguientes secciones.

3- La visión del propósito: acciones e impacto

Las cinco organizaciones seleccionadas se han propuesto desarrollar una gestión cultural participativa, democrática y relevante siguiendo los conceptos filosóficos de autores como John Dewey y Paulo Freire, comentados en el apartado anterior. Si bien tienen una naturaleza y trayectoria diferente, su capacidad de innovación, renovación y adaptación a los nuevos tiempos, así como el carácter activista de sus programas nos permite unirlos en base al carácter humanista y social que comparten estas organizaciones, como puede leerse en la descripción y objetivos publicados en sus páginas web. El primer caso ilustra, por un lado, la complejidad a la que se enfrenta una gran institución cuando reestructura el objeto de su programación en torno al desarrollo de la creatividad en el público y, por otro, muestra el interés por tener un mayor impacto hacia el exterior sin realmente demostrar un gran número de actividades fuera de sus propios espacios. El resto de ejemplos, de menor tamaño y presupuesto, ilustran casos en los que la cultura y el arte salen a la calle o emergen directamente de ella.

Fundado en 1893 como el Denver Artist Club, el museo de Denver ha experimentado una gran evolución desde sus espacios iniciales temporales hasta la creación de su edificio permanente, obra del arquitecto moderno Gio Ponti. A pesar de ser una institución que se enmarca dentro de la tradición de museo-templo con una gran colección, Mary Ellen Munley y Daryl Fisher (2014) apuntan como dicha institución se sitúa a la vanguardia entre los museos del país que más seriamente investigan sus contribuciones al “valor público” (p.5), concepto definido en este caso por Mary Ellen Munley (2010) como el acto de dar más atención al bien público, ser más conscientes del rol de las personas como ciudadanos y mostrar un mayor interés hacia temas públicos que necesitan más cuidado (p.30). Munley y Fisher se refieren específicamente al proyecto que el Denver Art Museum lleva a cabo entre 2011 y 2014 para promover la creatividad entre sus visitantes. En el siguiente apartado podremos ver el proyecto con más detalle y analizar su impacto.

Un museo de menor tamaño y una colección más pequeña y de naturaleza diferente a la del Denver Art Museum, que ha demostrado un gran esfuerzo por expandir su capacidad de trascender sus límites espaciales es El Queens Museum. Esta institución está especialmente reconocida por ser un centro activamente involucrado en el bienestar social de su comunidad y por su gran labor al servicio de Queens, que es una de las mayores comunidades multiculturales del país. Destacaremos las actividades satélites que el museo ha realizado en el barrio de Corona y la labor de artistas como Tania Bruguera.

El caso del Project Row Houses ilustra la capacidad transformadora que artistas y activistas pueden tener en un vecindario. Fundado directamente por los artistas y activistas Rick Lowe, James Bettson (1958-1997), Jesse Lott, Floyd Newsum, Bert Samples y George Smith en 1993, el Project Row Houses se concibió como un proyecto para establecer una presencia positiva y creativa dentro del Third Ward, barrio de Houston tradicionalmente afroamericano que experimentó un declive económico y físico entre los setenta y ochenta. Hoy en día representa muchos edificios en los que tienen lugar actividades artísticas, de planificación urbana, de educación y trabajo social.



IMAGEN: Project Row Houses, 2014. *Project Birdhouse*, Proyecto organizado por los artistas de Houston James Radcliffe and Randi Long. El objetivo del proyecto era construir casas para pájaros nativos del Third Ward. Cortesía *Project Row Houses*

Otro proyecto que cree en la capacidad del artista para transformar una comunidad es *The Laundromat Project*, una organización que también opera en barrios que, aunque tradicionalmente de clase desfavorecida son muy ricos culturalmente y, por el desarrollo actual están ahora en proceso de *gentrificación*, término que suele utilizarse para describir el proceso en el que la población que habitaba esos distritos está siendo desplazada hacia las afueras y los barrios se urbanizan a medida de unos nuevos residentes que tienen mayores recursos económicos. En esas barriadas residen familias con dificultades económicas: Bedford-Stuyvesant en Brooklyn, Harlem al norte de Manhattan y Hunts Point en El Bronx. Fundado en 2005 la institución cultural toma el nombre de las actividades artísticas y educativas realizadas en aquellos espacios comunitarios como los *laundromats* o lavanderías donde los ciudadanos pasan gran cantidad de horas muertas mientras se lava y se seca la ropa. Actualmente actúan en diferentes espacios como parques, bibliotecas y también en el espacio urbano. Uno de sus primeros programas, de gran éxito, es *Create Change*, que proporciona residencias de artistas en estos espacios.

La organización *No Longer Empty*, oficialmente fundada en 2011, pero activa desde el 2009, en Nueva York, supone un paso más allá en los tipos de espacios y entornos en los que actúa. Esta organización trabaja activamente con artistas, comisarios, educadores, planificadores urbanos y organizaciones sociales y económicas en la transformación de espacios no tradicionales que están o han estado en desuso durante un

largo periodo y también en centros de actividad cultural y educativa cuya narrativa refleja el presente de la comunidad circundante. Destacaré uno de sus proyectos expositivos en el Bronx en 2012, específicamente una colaboración con la artista Melanie Crean.

Las misiones de los cinco ejemplos seleccionados, como pueden leerse en sus páginas web, enfatizan la capacidad transformadora que tiene el arte y los artistas para generar crecimiento personal en su público, así como también para activar el entorno donde tienen lugar sus actividades. Las cinco instituciones destacan la importancia de programar actividades o exhibir obras que respondan a su propio contexto local. Según el Queens Museum (Queens Museum, 2015), sus actividades tienen como objetivo contribuir a la mejora de la calidad de vida de su comunidad, el área metropolitana de Nueva York y en particular los residentes de Queens. De modo similar, pero con un componente más global, el Denver Art Museum (Denver Art Museum, 2015) pretende enriquecer la vida de las generaciones del presente y del futuro y hace mención al hecho de que muchos objetos exhibidos reflejan su ciudad y región, pero también destaca como sus actividades ofrecen diferentes formas valiosas para que la comunidad aprenda de otras culturas del mundo. The Laundromat Project, por otra parte, pone énfasis en la acción en el entorno local con el objetivo de ampliar la sensación de lo propio en los lugares donde vivimos, trabajamos y crecemos (The Laundromat Project, 2015). No Longer Empty (No Longer Empty, 2015) subraya la importancia de una actividad cultural estimulante que responda a las necesidades locales de cada comunidad y, de un modo similar, The Laundromat Project pretende amplificar la creatividad existente en cada comunidad para crear redes y resolver problemas. Por último, Project Row Houses (Project Row Houses, 2015) se posiciona como un ente catalizador para la transformación de la comunidad a través del arte y de la cultura y la historia afroamericana.

Las cinco entidades manifiestan su confianza en la disciplina artística, capaz de iluminar el pensamiento y la expresión creativa a través de experiencias transformadoras, tal y como señala el El Denver Art Museum en su página web (Denver Art Museum, 2015) Entre los principales objetivos de estas organizaciones hay que destacar la importancia que otorgan a la figura de los artistas como un recurso valioso con la capacidad de transformar vidas, relaciones y entornos tal y como indica The Laundromat Project (The Laundromat Project, 2015). Entre los objetivos también se mencionan la importancia del comisariado, el nivel académico ejemplar, la alta calidad de las artes visuales presentadas y los estándares profesionales, intelectuales, éticos y de responsabilidad, como apunta el Queens Museum (Queens Museum, 2015). Estos objetivos ilustran claramente la visión de unas

entidades que intentan crecer en calidad e impacto, conjugar su mirada de acción hacia fuera y hacia dentro y que entienden la necesidad de actuar en estos dos ámbitos de forma efectiva y con un elevado nivel de calidad, profesionalismo y efectividad.

En el siguiente punto ilustraremos estos objetivos por medio de los programas y las actividades llevados a cabo por cada organización.

4- La creatividad: capacidad transformadora interna y externa

Como hemos visto en el apartado anterior, las instituciones culturales señalan la importancia de la creatividad y de la figura del artista como elemento clave dentro de la actividad cultural. Desde 2012, el Denver Art Museum apuesta por la idea de generar una diferencia positiva en el mundo a través de la creatividad y la convierte en un emblema de su cultura, filosofía y modo de actuar. Bajo la cobertura de este concepto, los distintos departamentos del museo trabajan en común para organizar las series de exposiciones y programas centrados en un aspecto específico de la creación artística al tiempo que se integran en un proceso de auto-evaluación y reflexión interna. *Spun* (mayo a septiembre de 2013), enfocado en el arte textil, es un buen ejemplo de una serie de programas y exposiciones que se engloban dentro de un mismo concepto creativo. *Spun* incluye diferentes muestras de arte textil de distintos periodos y culturas, un taller textil abierto al público y colaboraciones con artistas textiles. En la programación de sus actividades el museo ha diseñado espacios y posibilidades para que el público pueda expresarse, crear y responder a estas experiencias.

Uno de los aspectos notables de esta iniciativa ha sido su cuidadosa evaluación y documentación del proceso. Elemento fundamental para el desarrollo y reflexión sobre cualquier actividad cultural, la evaluación se ha llevado a cabo a través de la colaboración activa entre un equipo de profesionales externos al museo, trabajadores de los diversos departamentos del museo y miembros del público. Hay que destacar la formación de un equipo interdepartamental responsable de asegurarse de que el concepto de creatividad se aplica en la programación de la institución. Gracias a un cuidado y eficiente proceso de evaluación, el museo ha podido conocer la multiplicidad de impactos positivos que este nuevo enfoque proporciona a sus visitantes. Tal y como indica su publicación *Tapping into Creativity, Being Part of Something Bigger* (2014), los responsables del proceso de evaluación de dicha iniciativa, Daryl Fisher y Mary Ellen Munley comparten el impacto que este nuevo enfoque y, que programas como *Spun*, tienen en el público que ha visitado y participado en las muestras y actividades. Al participar, el

público desarrolla una comprensión profunda y una mayor apreciación del proceso creativo de los artistas que trabajan en el amplio dominio del arte textil, transfiere el conocimiento adquirido sobre la creatividad y encuentra una aplicación en sus propias vidas.

Los datos y los testimonios del público, recopilados por el equipo de evaluadores, de forma constante, eran analizados por los grupos de trabajo del museo. Este método sistemático de obtención y análisis de datos ha permitido articular los fundamentos de la teoría que defiende la noción del museo como plataforma para potenciar la creatividad. Tras evaluar positivamente la experiencia, el museo se plantea la forma de seguir inspirando la creatividad a nivel individual y el modo de continuar desarrollando la idea del museo como un espacio para la creatividad de la comunidad. Por último, el museo también se plantea su rol en la contribución al “ecosistema creativo” tanto en su propio entorno, Denver como en un segmento global creativo.

La capacidad transformadora de la creatividad para generar un cambio social es el motor de los programas principales de The Laundromat Project: la residencia artística *Create Change*. A través de este programa, la organización promueve una gestión cultural de carácter activista y social. Según indican en su página web *Create Change* ha sido diseñado para conectar artistas y comunidades de forma significativa a partir de tres niveles: una subvención para una etapa de formación del artista en la práctica social, una residencia de arte público para artistas que residen en los barrios específicos de Hunts Point, Harlem y Bedford-Stuyvesant y, finalmente, el desarrollo de un proyecto artístico y social en una de las lavanderías u otro espacio público (The Laundromat Project, 2015). Un ejemplo de uno de los proyectos como parte de una residencia es el Elizabeth Hamby y Hatuey Ramos-Fermin, quienes colaboraron con los vecinos de Hunts Point en el Bronx para desarrollar el proyecto *Mind the Gap/La Brecha* en 2012 en una lavandería en la calle 140. El objetivo principal de la actividad era establecer un diálogo sobre el futuro del barrio y la visión que los vecinos tienen de su espacio. A través de la creación de propuestas de distintas posibilidades de conectar la zona marítima del barrio con el parque de la isla de Randalls, justo al frente, el proyecto refleja y da voz a los deseos de los vecinos sobre la transformación de su entorno (Meta Local Collaborative, 2015). *Create Change* es una muestra de un proyecto que posiciona al artista como recurso para establecer un diálogo y crear un espacio para discutir múltiples perspectivas sobre un aspecto relevante dentro de una comunidad.



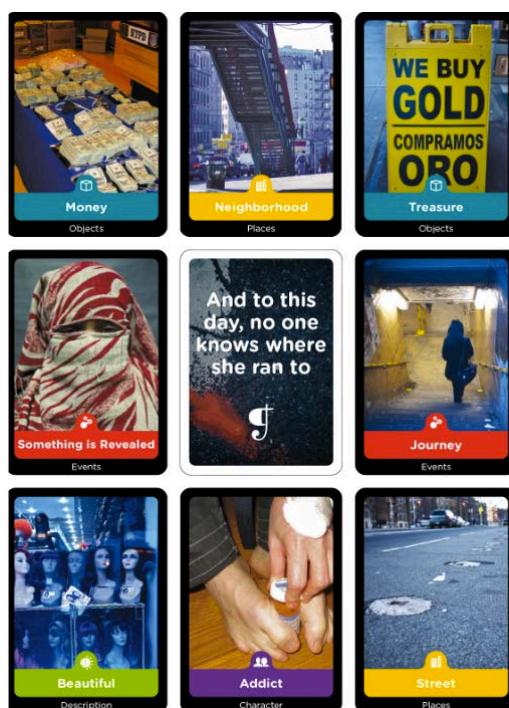
IMAGEN: The Laundromat Project: Elizabeth Hamby y Hatuey Ramos-Fermín, 2012. *Mind the Gap/La Brecha*. Cortesía The Laundromat Project.

Entre esta iniciativa y la anteriormente mencionada, la del Denver Art Museum, existen bastantes diferencias pero me gustaría incidir en dos aspectos esenciales que las separan. El primero es la envergadura y capacidad financiera de cada proyecto, lo que determina sus diferencias en la concepción y realización. De hecho, mientras que el detallado y costoso plan de evaluación desarrollado por el Denver Art Museum cuenta con una ayuda substancial de tres años del Institute of Museum and Library Services (IMLS) y pretende servir como referente, The Laundromat Project, una organización más modesta, tiene a su favor su carácter móvil y flexible, algo que una gran institución emplazada en un gran edificio que mantiene un elevado número de personal no puede asumir fácilmente. La falta de flexibilidad y maleabilidad de las grandes instituciones, en cierto modo contribuye a su incapacidad o dificultad para responder a las necesidades de su tiempo de un modo inmediato. En un reciente artículo, Katleen McLean (2015) hace una llamada a los museos para que desarrollen su agilidad y su capacidad de respuesta a través de incubadoras culturales o espacios para hacer prototipos de proyectos expositivos y programas culturales. Estas cualidades, junto con la confianza en la experimentación permiten que The Laundromat Project consiga tener un impacto más directo en su comunidad.

Desde su fundación No Longer Empty se propone experimentar con las posibilidades de flexibilidad, agilidad e inmediatez que puede tener un proyecto cultural. Estas cualidades sobrepasan el concepto de una organización "sin hogar propio" que tiene The Laundromat Project ya

que los espacios transformados son de distinta naturaleza y se llevan a cabo en diferentes barrios de la ciudad de Nueva York. La selección del espacio está condicionada tanto por la propia naturaleza del mismo (arquitectura, historia, posibilidades creativas y prospecciones del espacio en el futuro) como por el potencial y las necesidades específicas del entorno que rodea a ese espacio. Los comienzos de esta organización se basan en transformar un espacio privado en uno público por medio de exposiciones artísticas y desarrollo de actividades culturales y educativas específicamente diseñadas para la comunidad próxima a ese espacio. No Longer Empty tiene un concepto de "exposición" complejo, asentado en la práctica del *site-specific* (la acción se diseña en función del espacio, no al revés). Por ello, las intervenciones culturales, educativas, urbanas, sociales, políticas y económicas están diseñadas en función al espacio y su entorno. Consciente de las consecuencias negativas que un espacio cerrado y en desuso puede tener en su ambiente, la organización confía en el arte como fuerza catalizadora de energía positiva, actividad y renovación. Cada exposición transforma el espacio de forma temporal en un entorno cultural en el que, por un lado, los artistas de la comunidad trabajan junto a otros artistas de la ciudad y de otros países y, por otro, las organizaciones sociales y culturales del barrio colaboran con No Longer Empty en el desarrollo de obras artísticas y actividades específicas para el espacio en cuestión. Entre el gran puzle de historias e iniciativas que configuran cada una de las exposiciones de No Longer Empty, voy a describir la obra que Melanie Crean realizó para la exposición *This Side of Paradise* en una antigua mansión del Bronx en 2012. La mansión, catalogada como monumento de una de las avenidas más conocidas del distrito, estaba parcialmente cerrada desde los años setenta. En colaboración con la organización propietaria del edificio, Mid-Bronx Senior Citizens Council, el proyecto pretendía abrir el espacio al barrio y posicionarlo como un agente activo y cultural en su entorno. Tres años después The Andrew Freedman *Home* continúa abierta a iniciativas culturales del Bronx. Uno de los proyectos destacados fue la colaboración entre No Longer Empty, la artista Melanie Crean, la organización de teatro social Theater of The Oppressed y la organización social BronxWorks (situada directamente frente a la mansión). Crean y Theater of The Oppressed trabajaron durante seis meses con un grupo de mujeres adolescentes del Bronx que participaban en un programa extraescolar en BronxWorks. Este programa se centraba en desarrollo social, emocional y académico de las chicas, quienes vivían en entornos familiares problemáticos o estaban en proceso de adaptación a este país tras llegar desde África u Oriente Medio. Crean desarrolló una serie de talleres con el grupo al que invitó a crear una baraja de cartas a través de la cual el grupo pudiera narrar la historia de cómo habían crecido en el barrio.

Para generar estas conversaciones, la artista se basó en la idea del juego tradicional de "Érase una vez..." basado en una baraja de cartas compuesta por personajes reales de la historia medieval europea y figuras mágicas. El grupo de chicas rediseñó los personajes, lugares, objetos y posibles finales para elaborar un retrato más vivo del Bronx. Resultado de un juego, estas historias reflejan una realidad oculta bajo una especie de realismo mágico. En vez de princesas rubias, el grupo representó a profesores, adictos, nuevos inmigrantes, lugares conocidos, etc. Este juego facilita un espacio para que algunas conversaciones, de carácter controvertido, puedan llevarse a cabo. Las historias surgidas durante el juego generaron pequeñas escenas de teatro participativo organizadas por Theater of The Oppressed en varias ocasiones durante la exposición. En estos montajes, el público participaba junto con las chicas del grupo -quienes representaban cada situación- para buscar posibles soluciones a temas relacionados con la violencia doméstica o el abuso en el aula. El juego de cartas con reproducciones ampliadas de la baraja y un espacio para practicar el juego se exhibían como pieza permanente en la muestra. Tanto la artista como las jóvenes participantes indicaron durante la muestra que el impacto de esta experiencia había sido importante en cuanto a la relación entre creatividad y desarrollo personal pero el resultado de este proyecto a largo plazo no se ha medido ni evaluado de un modo formal. Habría, pues, que establecer métodos de asesoramiento más estratégicos que contemplen el impacto resultante tanto durante como después de un evento de esta naturaleza.





IMÁGENES: No Longer Empty, 2012. *Once Upon a Time in The Bronx*. Proyecto creado por la artista Melanie Crean en colaboración con BronxWorks y Theater of The Oppressed. Cortesía No Longer Empty.

Otro resultado positivo que la obra tuvo en el público fue su capacidad para ilustrar verdaderas historias de los vecinos del barrio a través de la experiencia directa del juego y la participación en la representación teatral. La exposición facilitó que el público del barrio y de otras zonas de la ciudad pudieran conocer la realidad de los vecinos y establecer una conexión más directa con el entorno de la muestra. Un buen proyecto a medio y largo plazo, que nunca se llevó a cabo, habría sido el diseño de modelos de participación artística que estas jóvenes podrían hacer en periodos de tiempo más extensos como parte del programa de BronxWorks, contribuyendo así a su formación, educación y contacto activo con la cultura de su entorno. Sin embargo, la cuestión de cómo mantener un equilibrio entre la práctica transitoria y nómada y un impacto profundo en las comunidades donde se incide es algo que, si bien No Longer Empty se pregunta al iniciar un proyecto, también se plantea a nivel estratégico dentro de la organización.

En esta línea, hay que destacar la labor que realiza el Queens Museum por conectar el espacio interior del centro con la comunidad que lo rodea. Como hemos dicho antes, Queens es el distrito más multicultural de la ciudad, pero su población se encuentra dividida en barrios identificados por etnias, culturas y cantidad de años de residencia en el barrio. Prerana Reddy (2012), Directora de Eventos Públicos en el museo, señala una división entre el viejo y el nuevo Queens, la mayor parte del primero está compuesta por población blanca y afroamericana, de clase trabajadora, que lleva muchos años viviendo en el distrito. El nuevo Queens está formado por nuevos grupos de

inmigrantes provenientes del este y del sur de Asia (India, Pakistán, China, Taiwan o Corea del Sur) y de América Latina (Méjico, Ecuador, República Dominicana o Colombia). El grado de integración social y económica de estos grupos varía, por un lado, en función del nivel de educación y la profesión que ejercían en su país de origen y, por otro, el estatus de inmigrante con el que llegan al país. Cuando Tom Finkelppearl se incorpora en 2002 como Director del museo, considera necesario que esta institución esté al servicio de toda la comunidad que habita el distrito y no sólo al de la población de “el viejo Queens”. Tras hacer cambios en la estructura y personal del museo, que incluían contratar a personal con capacitaciones específicas y con la energía y experiencia suficiente tanto para manejarse con las instituciones políticas y establecer colaboraciones con las organizaciones no gubernamentales de Queens y para diseñar una programación atractiva para todos los grupos y comunidades del distrito. Gracias a una subvención de la Fundación Ford, el museo pudo desarrollar el proyecto *Leadership Through The Arts* dirigido a jóvenes residentes entre 16 y 23 años. Este programa, que utilizaba las artes como herramienta de comunicación, ofrecía también formación y capacitación para entender el funcionamiento de la vida civil estadounidense y sus estructuras de poder. El programa, diseñado por grupos de activistas locales, artistas y educadores, proporcionaba educación sobre los mecanismos políticos y sociales de la vida en EEUU al tiempo que fomentaba el pensamiento crítico. A la finalización del proyecto, el museo concluyó en la necesidad de primero centrarse en un único barrio del distrito para conseguir un impacto profundo y relevante. El barrio seleccionado, Corona, cercano al museo, es definido por Reddy (2012) como un barrio mayoritariamente minoritario. En Corona convive un gran número de población de origen latinoamericano con pequeños grupos asiáticos y residentes de varias generaciones. La fisonomía del barrio y la naturaleza de cada grupo, en la que destacan problemas políticos, sociales y legales hizo ver al equipo del museo la necesidad de trabajar activamente en esta zona. Para organizar este proyecto, el museo contrató a una *community manager (gestora de trabajo social)* que hablara español y tuviera experiencia en el tema de los derechos de los inmigrantes. Las primeras iniciativas artísticas, realizadas en 2007 y 2008, se centraron en la plaza de Corona, donde, además de las obras artísticas, se realizaron actividades de limpieza y embellecimiento de la plaza. Las distintas colaboraciones entre artistas y organizaciones fueron cuidadosamente diseñadas y documentadas. A partir de 2011 el museo cambia de estrategia y empieza a introducir proyectos de larga duración como *Immigrant Movement International* en colaboración con la organización Creative Time. En funcionamiento desde el 2011, *Immigrant Movement International (IM)* (Immigrant Movement, 2015) se define en su web como un espacio comunitario inspirado por la investigación de la artista Tania Bruguera en torno a la práctica del *arte*

útil y el interés que tiene el Queens Museum por tratar temas sobre las necesidades y potencial único de los residentes del barrio de Corona. El proyecto, que ocupa un pequeño espacio destinado anteriormente a un uso comercial en la plaza de Corona, ofrece programas educativos, servicios legales y sanitarios gratuitos. El calendario de actividades del espacio incluye danza, música, cuidado de niños, clases de reparación de bicicletas, cursos de inglés a través de arte, clases de español para hablantes de mandarín, clases de informática y servicios sociales para víctimas de violencia de género entre otros. En su primer año el proyecto dio cabida a la participación de académicos, políticos, activistas, trabajadores sociales y artistas que elaboraron un Manifiesto Migrante y estableció una convocatoria de propuestas pro-inmigración para realizarse el 18 de diciembre, Día Internacional del Inmigrante, en la que participaron más de doscientos artistas. En la actualidad, IM se encuentra en proceso de reestructuración en un periodo de transición en el que el manejo del proyecto ha pasado a las manos de un comité formado por vecinos y participantes.

Junto con Tania Bruguera, el museo organizó una serie de charlas en torno al concepto de *arte útil* y su justificado compromiso con el componente social del arte en general y el de una institución que pretende servir a su comunidad. Según Bruguera el arte útil se basa en la imaginación, creación, desarrollo e implementación de algo que, producido a través de la práctica artística, ofrece a la gente un claro valor beneficioso. Tal y como señala en su página web (Tania Bruguera, 2011) el arte es el espacio en el que uno se comporta como si las condiciones para hacer algo como uno quiere que pasen. Una anécdota curiosa que apoya este concepto es como el museo ha literalmente devuelto el urinario de Duchamp al baño y ha instalado una réplica exacta útil de esta pieza en el servicio de caballeros. Su objetivo conecta con la filosofía pragmatista anti-espectadora y con las ideas de Dewey y Freire sobre la importancia de la experiencia y participación del individuo en el proceso de aprendizaje y de éste como vehículo para el cambio social. El proyecto de Corona en Queens es un buen ejemplo de una iniciativa que se extiende en el tiempo y se transforma en función de los resultados y de la nueva información de la que se dispone. Reddy (2012) destaca la forma en que la reflexión, la honestidad en el asesoramiento para superar los desafíos del programa y la capacidad para escuchar las opiniones y críticas de la comunidad contribuyen a la efectividad e impacto del proyecto. Finalmente, esta iniciativa ha llevado al museo a establecer una colaboración con el Queens College en el desarrollo de un Master en Práctica Social para estudiar y expandir la práctica del arte integrado en la vida cotidiana.

Para plasmar la importancia del arte como vehículo para la transformación social tomaremos como referencia la excelente labor de Rick Lowe en Project Row Houses. Como hemos explicado

anteriormente, este proyecto surge de la inmediata necesidad de revitalizar y transformar un barrio y su comunidad a partir de propuestas creativas. El barrio de Third Ward en Houston, una comunidad casi íntegramente afroamericana, era un barrio próspero tanto a nivel residencial como comercial durante los años cincuenta. Finkelppearl (2013) señala que este proyecto puede interpretarse como una respuesta específica a un conglomerado de condiciones contextuales: una despoblación de vecinos de clase media y valores decrecientes sobre la propiedad o el proceso conocido como *Red Lining*, que representa las políticas segregacionistas de los bancos para no realizar préstamos de inversiones en zonas específicas. Como consecuencia de estos hechos, el barrio perdió comercio, población y experimentó un abandono de sus edificios y un auge de criminalidad. En los noventa, Lowe, junto con un grupo de artistas y activistas, decidió rehabilitar un grupo de viviendas semidestruidas y transformarlas en un proyecto a largo plazo. Lowe cuenta como una de las primeras visiones de las casas le recordaron a una pintura de John Biggers, un artista de Houston famoso por sus imágenes de la vida de la comunidad afroamericana. Tal y como indica Finkelppearl (2013), Lowe pudo ver la belleza en activar una de las pinturas de Biggers y transformar ese entorno en un *tableau vivant* de los cuadros (352). Tras casi dos décadas desde su fundación, *Project Row* se ha convertido en un pueblo de unos cincuenta edificios que albergan múltiples actividades culturales, educativas y sociales. Este proyecto no es sólo un buen ejemplo de la utilidad del arte sino del activismo político, urbano, educativo y estético. Una de las acciones más interesantes que Project Row está llevando a cabo para combatir la gentrificación del barrio es adquirir edificios y alquilarlos, por módico precio, a familias afroamericanas y, actualmente, también a aquellas de origen latino. Como concluye Finkelppearl (2013), Lowe no es un espectador, sino alguien completamente involucrado en el proceso escultórico social de The Third Ward (p.354).

A través de estos casos hemos podido ver también como la figura del artista aporta un valor estético y, a su vez, lo social adquiere un valor estético. A este respecto Finkelppearl relaciona esta identificación con una metáfora desarrollada por Jane Jacobs en su famosa obra *The Death and Life of the Great American Cities* (1961), en la que eleva las acciones cotidianas de un entorno urbano a nivel estético. Este poderoso argumento en apoyo de la actividad de un barrio es el mismo en el que se apoya el trabajo de No Longer Empty y de The Laundromat Project a través de sus intervenciones estéticas en espacios urbanos de actividad cotidiana.

5- La otra mirada: percepción pública y redes de apoyo

En las páginas anteriores nos hemos referido a algunas acciones que las instituciones está llevando a cabo para “salir hacia fuera”. Me interesa dedicar un pequeño espacio a la percepción del público en general sobre los esfuerzos de estas organizaciones. Los planes de evaluación muestran los testimonios y la cantidad de personas que han participado en los programas. Sin embargo, según demuestra un reciente estudio de *The National Endowment for The Arts* (NAEA) (National Endowment for The Arts, 2015), hay un descenso en la asistencia de público a lo que programan las instituciones culturales. Entre las razones principales citadas encontramos la falta de tiempo, el difícil acceso al espacio donde se ubica el evento y el rechazo a no ir acompañado. Por otro lado, las razones principales por las que los estadounidenses asisten a eventos artísticos, bien exposiciones o artes escénicas, incluyen socializar con amigos y familia, aprender nuevas cosas y el apoyo a su comunidad. En general, la clase media culta sigue siendo el estrato social mayoritario. En un país en el que los grupos demográficos están cambiando (la población de origen latinoamericano está creciendo, por ejemplo), las instituciones culturales están diseñando nuevas estrategias para conectar y servir a los distintos grupos y comunidades.

Otro resultado de este estudio indica que un indicio de participación futura en las artes es haber estado expuesto a eventos culturales y artísticos durante la infancia, tal y como demuestra el que los adultos que asistieron y participaron en eventos artísticos cuando eran niños acuden en un porcentaje mayor a esta clase de eventos cuando ya son adultos. Un dato que confirma la importancia de muchos programas para familias y jóvenes que tienen lugar en la mayoría de instituciones culturales del país.

Bastante más complicado es el tema de la falta de tiempo que el público aduce como causa para no asistir a eventos o programaciones de instituciones culturales. Entre las posibles soluciones, NAEA sugiere situar los eventos artísticos en lugares donde las familias se reúnen o pasan tiempo (48). Pero, tal y como señala el estudio, el siguiente objetivo es entender las percepciones, motivaciones y barreras de aquellos sectores de la población que no asisten a eventos culturales. Considero importante destacar el trabajo de organizaciones como el Queens Museum a este respecto.

Este estudio también concluye que el siguiente proceso a investigar es la importancia que la localización física del evento tiene para el público, así como también diferenciar si el evento tenía lugar en un museo o cualquier otro tipo de espacio.

Gracias a estos estudios las instituciones culturales pueden obtener una información más fiable para desarrollar mejor sus estrategias de planificación y programación. Asimismo, y cada vez en mayor número, los programas de apoyo económico a proyectos e iniciativas con objetivos similares es mayor. Entre las entidades cuyo interés es apoyar proyectos que contribuyan al cambio positivo en las comunidades, ciudades y personas a través del arte y la cultura, nos gustaría citar la Wallace Art Foundation, centrada en apoyar iniciativas con el objetivo de construir público para las artes. Su estudio *Thriving Arts Organizations, Thriving Arts: What We Know About Building Audiences for The Arts and What We Still Have to Learn* (2014) ofrece buenos recursos sobre este tema.

Otras entidades como la fundación A Blade of Grass ofrecen ayuda directamente a artistas cuyo trabajo se centra en cambio social. Esta fundación también ha apoyado proyectos como No Longer Empty o The Laundromat Project. También mencionaremos a la fundación Kresge, enfocada en apoyar proyectos que jueguen un rol crucial en la regeneración de comunidades y tengan un impacto positivo en su desarrollo económico, físico, social y cultural. Sin el apoyo económico de organizaciones como estas muchos proyectos no podrían llevarse a cabo. Un reto importante al que se enfrentan las instituciones es establecer e implementar estrategias de sostenibilidad una vez concluyen las ayudas de estas fundaciones.

6- Conclusiones

En estas páginas me he propuesto ofrecer una visión actual de la práctica cultural en Estados Unidos que contempla su pasado histórico, corrientes filosóficas influyentes, valores importantes de la sociedad, retos a los que se enfrentan la industria cultural y sus instituciones así como también las cuestiones que éstas se plantean respecto a su rol y subsistencia en el futuro. En estas páginas he recopilado una serie de recursos que espero puedan guiar al lector interesado que quiera adentrarse más en estas cuestiones y obtener información sobre otras organizaciones e instituciones que están trabajando por conjugar su visión interna y externa a través de acciones, práctica reflexiva y asesoramiento intentando mantener su nivel de creatividad y flexibilidad.

La práctica de una gestión abierta, colaborativa, inclusiva, flexible, cambiante, experimental, de calidad, accesible y que, además tenga un impacto social y humano en la ciudadanía, es compleja pero no imposible. Esta es la gestión del futuro. Como hemos podido ver, la historia de los museos en Estados Unidos nos cuenta el transcurso de

una gestión cultural llena de tensiones internas entre el rol del museo hacia el exterior y su estructura y valores internos. Conjugar una práctica equilibrada entre estas dos miradas puede llevar a estas instituciones a un mayor nivel de sostenibilidad dentro del sistema privado y público que rigen la financiación de la cultura en este país.

Finalmente, este trabajo propone provocar la reflexión sobre la gestión cultural española, destacar las similitudes y diferencias con las prácticas estadounidenses y establecer un foro de discusión sobre los retos a los que se enfrenta este sector, así como posibles ideas para el avance de esta práctica y su rol en la sociedad.

Bibliografía

BRUGUERA, Tania, 2011, *Introducción acerca del Arte Útil*. [Sitio web]. [Consulta: 21/04/2015]. Disponible en: <http://www.taniabruguera.com/cms/528-1-Introduccion+acerca+del+Arte+til.htm>

DENVER ART MUSEUM, 2015. *Denver: Denver Art Museum* [Sitio web]. [Consulta: 23/04/2015]. Disponible en: <http://denverartmuseum.org/>

DENVER ART MUSEUM, 2014. Tapping into Creativity & Becoming Part of Something Bigger, *Denver: Denver Art Museum* [en línea]. [Consulta: 10/05/2015]. Disponible en <http://www.denverartmuseum.org/about/research-reports>

DETROIT INSTITUTE OF ART, 2015. *Detroit: Detroit Institute of Art* [Sitio web]. [Consulta: 29/04/2015]. Disponible en: <http://www.dia.org/calendar/event.aspx?id=4456>

DEWEY, John, 1958. *Art as Experience*. New York: Putman & Son´s.

FINKELPEARL, Tom, 2013. *What We Made. Conversations on Art and Social Cooperation*. Durham & London: Duke University Press. ISBN: 978082235289

IMMIGRANT MOVEMENT INTERNATIONAL, 2015. *Immigrant Movement International* [Sitio web]. New York. [Consulta: 10/05/2015]. Disponible en: <http://immigrant-movement.us/wordpress/about/>
ISSN-1059-8650

MCLEAN, Katherine, 2007. Do Museum exhibitions have a future?, *Curator*, **50**(1), 109-121 ISSN: 2151-6952

MCLEAN, Katherine, 2015. Learning to be nimble: museum incubators for exhibition practice. *Exhibitionist*, **35**(1), 8-13. ISSN: 2151-6952

MCLELLAN, Andrew, 2003. Introduction and a Brief History of the Art Museum Public, *Art and its Public: Museum Studies at the Millenium*, Blackwell Publishing. ISBN: 978-0631230472

METALOCAL COLLABORATIVE, 2015. *Metalocalcollaborative* [Sitio web]. [Consulta: 21/04/2015]. New York. Disponible en: <http://www.metalocal.net/mind-the-gap-la-brecha/>

MUNLEY, Mary Ellen, 2010. Raising the Bar: Aiming for Public Value, *Journal of Museum Education*, **35** (1) 21-31 (Spr 2010)

NATIONAL ENDOWMENT FOR THE ARTS. 2015. *When going gets tough: barriers and motivations affecting arts attendance*. [en línea] Washington D.C: National Endowment for The Arts. [Consulta: 23/04/2015]. Disponible en: <http://arts.gov/publications/when-going-gets-tough-barriers-and-motivations-affecting-arts-attendance>

NO LONGER EMPTY, 2015. *No Longer Empty* [Sitio web]. New York. [Consulta: 14/04/2015]. Disponible en: <http://www.nolongerempty.org/>

PROJECT ROW HOUSES, 2015. *Project Row Houses* [Sitio web]. [Consulta: 14/04/2015]. Houston: Disponible en: <http://projectrowhouses.org/>

QUEENS MUSEUM, 2015. *Queens Museum* [Sitio web]. New York. [Consulta: 20/04/2015]. Disponible en: <http://www.queensmuseum.org/>

REDDY, Prerana, FINKELPEARL, Tom, ROSARIO, Nalla, 2012. Opening the Doors, Listening to Needs. En: BORWICK, Doug, *Building Communities Not Audiences: The future of the Arts in the United States*. Winston-Salem, N.C.: ArtsEngaged. ISBN 9780972780414

SILVERMAN, Lois H., 2010. *The Social work of Museums*. New York: Routledge. ISBN:978020386296

SIMON, Nina, 2010. *The Participatory Museum*. Santa Cruz: Museum 2.0. ISBN:978061534650

THE LAUDROMAT PROJECT, 2015. *The Laundromat Project* [Sitio web]. New York. [Consulta: 15/04/2015]. Disponible en: <http://www.laundromatproject.org/>

THE WALLACE FOUNDATION. 2014. *Thriving Arts Organizations, Thriving Arts: What We Know About Building Audiences for the Arts and What We Still Have to Learn* [en línea]. New York: The Wallace Foundation. [Consulta: 2/05/2015]. Disponible en: <http://www.wallacefoundation.org/knowledge-center/audience-development-for-the-arts/strategies-for-expanding-audiences/Documents/Update-Thriving-Arts-Organizations-Thriving-Arts.pdf>

WEIL, Stephen, 1999. From Being about Something to Being for Somebody: The Ongoing Transformation of the American Museum, *Daedalus*, (**128**), 3, 229-258. ISSN 0011-5266