

# EducaThyssen: repensando la función educativa del museo

**Rufino Ferreras. Responsable de Desarrollo Educativo  
del Museo Thyssen-Bornemisza**

---

Melani Leonart García

*Diseñadora, investigadora y profesora en la  
Universitat Politècnica de València*



Instalación *Mirar, ver, percibir* (2009) de Antoni Muntadas en la exposición *Lección de Arte*. Imagen cortesía del Museo Thyssen-Bornemisza

**Entrevista**

El presente número de Eme Magazine busca ofrecer una mirada transversal hacia el ámbito de la museografía y nos lleva a analizar, en esta entrevista, una de sus habituales asignaturas pendientes: la educación. Cabe recordar que, según la definición del ICOM, el museo es –o debe ser– «una institución sin fines lucrativos, permanente, al servicio de la sociedad y de su desarrollo, abierta al público, que adquiere, conserva, investiga, comunica y expone el patrimonio material e inmaterial de la humanidad y su medio ambiente con fines de educación, estudio y recreo».<sup>1</sup> La educación y comunicación de este patrimonio es, en muchas ocasiones, la asignatura pendiente para la mayoría de instituciones o una actividad relegada a un plano casi anecdótico.

Si hay algún museo que destaca justo por lo contrario en España es el Thyssen-Bornemisza, sobresaliente por defender, potenciar y visibilizar la educación en el museo como una función esencial. Por ello, entrevistamos a uno de sus impulsores, Rufino Ferreras. Pedagogo e historiador de formación, es el Responsable de Desarrollo Educativo del centro, en el que trabaja desde hace prácticamente 20 años como diseñador y coordinador de actividades, visitas, talleres, congresos y un sinnúmero de acciones. Un incansable investigador que junto a Ana Moreno (Jefa de Educación de este mismo centro desde 2011 hasta hace apenas unas semanas) ha situado el Área de educación del Museo, EducaThyssen, como una referencia absoluta en innovación y buenas prácticas del ámbito a nivel internacional.

Nos recibe un lunes lluvioso en el corazón del museo, repleto de visitantes que desafían el tiempo adverso y aprovechan la entrada gratuita a la

colección permanente por cortesía de uno de tantos patrocinadores de la colección, ubicada en el privilegiado Paseo del Arte, la mayor concentración de obras de arte de Europa.<sup>2</sup>

**Con una media de visitas anual de un millón de personas y con más de 170.000 participantes en vuestros programas, ¿cuántas personas sois en EducaThyssen? ¿Con qué perfiles profesionales contáis?**

Es un área bastante grande. Contamos con un equipo estable formado por unas 15 personas contratadas por la fundación con perfiles distintos. A diferencia de otros centros, apenas tenemos profesionales subcontratados y únicamente lo hacemos en momentos puntuales para tareas que no podemos cubrir con nuestra plantilla.

En mi caso, soy el responsable de desarrollo educativo y desde la reciente marcha de Ana Moreno, mi pareja, al Museo del Prado, ocupo también la dirección.

Es habitual que el personal de un museo provenga de la disciplina del mismo. Por ejemplo, en un museo de etnografía, los educadores eran etnógrafos, o en una pinacoteca estaban formados en historia del arte. Por ello, replicaban en cierta manera su modelo y la retórica más académica, que siempre es un pelín anticuada y es algo que quisimos evitar desde un principio.

**Dentro de esa variedad de perfiles que comentas, ¿cuáles destacan?**

Aquí hay de todo: artistas, pedagogos, historiadores del arte, actores... en definitiva, perfiles que nos complementen y nos permitan hacer un trabajo completo. Son profesionales con estudios universitarios y, habitualmente, con varias carreras o posgrados, una suerte de personas

renacentistas contemporáneas. Son personas brillantes, pero no por sus títulos, sino por su completa formación y visión de la educación artística.

Igualmente, reforzamos mucho la gestión cultural. Cuando empiezas a dirigir un área de educación, te das cuenta de la cantidad de trámites administrativos que debes asumir.

Por otro lado, valoramos también la importancia que tiene atender a la diversidad de las personas, por lo que empezamos a incorporar educadores sociales e incluso una intérprete de lengua de signos en plantilla.

**Por lo que comentas, la formación de vuestro equipo es muy importante. ¿Cómo la lleváis a cabo?**

Mediante un proceso continuo de formación, tanto al entrar como después. La mayoría del equipo (50-60%) ha empezado con prácticas, aprendiendo con nosotros, entendiendo nuestra manera de trabajar y ahora son parte esencial de EducaThyssen.

También fortalecemos, cada vez más, la formación interna. Hacemos intercambios con otras instituciones, que llamamos «transferencias». Ahora trabaja con nosotros una chica del Museo Nacional de Bulgaria, desde este pasado verano, y allí hay personas de nuestro equipo, otras se van próximamente a Islandia e Italia... Aunque no es fácil gestionarlo, tanto por el coste económico como porque pierdes personal aquí, compensa el retorno en cuanto a experiencia. Asimismo, viajamos a Sudamérica para formar mediadores y educadores y para nosotros, además de ser una manera de colaborar en su profesionalización, es una forma muy enriquecedora de aprender.

**Lo cierto es que transmitís una sensación de tener un peso muy importante dentro de la estructura**

1. Definición de museo aprobada en la 22ª Asamblea general del ICOM celebrada en Viena (Austria) el 24 de agosto de 2007. Desde su creación en 1946, el ICOM actualiza esta definición para que corresponda con la realidad de la comunidad museística mundial.

2. Fuente: Museo Thyssen-Bornemisza.



Grupo de educadores, Área de Educación del Museo Thyssen-Bornemisza. Imagen cortesía del Museo Thyssen-Bornemisza

### del museo. ¿Cómo conseguís tener esta entidad propia?

Se han dado casualidades, no es que seamos más listos que nadie. El museo siempre ha tenido una vocación educadora, desde su misma fundación por la familia Thyssen, que quisieron difundir y mostrar su patrimonio a la población.

Cuando se proyectó el edificio, gran parte de la zona donde ahora se ubica la tienda era el Área de Educación, hasta que llegaron los gestores del Ministerio y nos pidieron que hubiera «más tienda». En el momento que Ana y yo entramos, en el año 95, no teníamos espacio ni recursos económicos. El museo llevaba unos tres años con muy poca actividad educativa y arrancar fue muy duro. Al mismo tiempo, fue bueno: nadie sabía de qué iba el tema y nos dejaron hacer. Es cierto que no metimos la pata —o no lo vieron—, pero siempre hemos trabajado «a hechos consumados», sin pedir permiso, trabajando duro y mostrando después los resultados.

Por ejemplo, recuerdo cuando empezamos a trabajar con grupos de

centros penitenciarios, que venían al museo. No dijimos nada durante un año, y cuando la prensa se enteró y lo publicó, lo tuvimos que explicar. Como ya estaba hecho y funcionaba bien, no hubo problema. Si llegamos a preguntar, no nos hubiesen dejado realizar el proyecto. Reaccionan bien porque ya está hecho. Podría decir que hemos sido una especie de francotiradores dentro de la institución, manteniéndonos en la periferia y construyendo todo esto poco a poco.

### Con tal cantidad de actividades paralelas a lo largo de vuestro día a día dentro de una institución tan compleja. ¿Cómo os organizáis?

Internamente, el museo trabaja con un calendario anual de enero a enero. En cambio, nuestro trabajo en diseño de actividades responde a un calendario más escolar, de septiembre a septiembre.

En cuanto a la planificación global del Área de Educación, nuestro proyecto educativo es a tres años vista, por lo que nos resulta fácil averiguar qué pasará en ese futuro próximo, detectar las carencias y prever las necesidades que tendremos,

especialmente en la formación del equipo en las capacidades o herramientas que nos harán falta.

### Es habitual que haya una distancia entre el equipo que diseña o planifica una actividad y los educadores o mediadores que la llevan a cabo después. ¿Cómo es, en vuestro caso, la relación entre planificación y ejecución?

Nosotros desarrollamos las actividades y las ejecutamos directamente, yo mismo bajo a realizar visitas y actividades de mediación muy a menudo. Al principio, cuando una actividad es nueva, estoy muy presente y cuando ya está testada y funciona bien, voy a la sala más esporádicamente. Personalmente, presto más atención a aquellas actividades más delicadas o que son de especial importancia nuestro desarrollo futuro. A veces también las llevo a cabo para cubrir huecos, por errores con las reservas, o si alguien coge una baja. Y acaban siendo oportunidades buenísimas. Yo sé hacer la actividad, como diseñador puedo bajar en cualquier momento y ser capaz de realizarla, y me encanta hacerlo.



Musaraña es un proyecto de innovación docente para establecer vínculos entre el museo y centros educativos de España, Portugal y Latinoamérica, Museo Thyssen-Bornemisza con la colaboración de la Fundación BBVA. Imagen cortesía del Museo Thyssen-Bornemisza

### **¿Cómo combináis toda vuestra programación estable con las nuevas actividades o programas?**

Ahora mismo tenemos una máquina que ya está hecha. Los programas estables se evalúan y cambian continuamente. Por ejemplo, un proyecto estable como pueda ser el Escuela, más tradicional que otros, se renueva a través del proyecto Musaraña, podría decir que incluso se retroalimentan. Queremos evitar que alguna de nuestras líneas se convierta en un Happy Meal, ya que la empresa crea productos rápidamente, pero no podemos pretender diseñar una acción educativa y que diez años después siga funcionando igual.

Otra actividad, Familias, está migrando hacia una intervención realmente intergeneracional en la que intervienen personas de todas las edades al mismo tiempo, siendo familia o no.

**Dentro de este camino, ¿hay algo que haya sido un punto de inflexión importante en trayectoria del departamento?**

Algo imprescindible es la autonomía para comunicar lo que haces. Cuando

nosotros conseguimos tener una independencia real para manejar las redes sociales y tener nuestra propia página web, el desarrollo fue bestial, y considero que es algo básico. En cuestión de difusión, las instituciones suelen ser monolíticas y es difícil conseguir una voz propia.

Incluso a nivel individual, si prestamos atención, los profesionales que más visibilidad tienen son aquellos que comunican su trabajo mediante publicaciones, páginas web, posts en redes sociales... Es una forma de contar lo que haces de manera más personal, directa y humana. No debemos olvidar que las redes sociales son un recurso que tenemos a nuestro alcance. Cuando yo empecé a trabajar en esto, hace más de treinta años, estaba más solo que la una y tenía que fijarme en Estados Unidos para ver que se estaba haciendo. Aquí, lo poco que había, eran cosas muy anecdóticas. Ahora disponemos de una cantidad ingente de información y contactos interesantes a un click de distancia.

**¿Realizáis una evaluación de las actividades y programas?**

La evaluación para nosotros es importante, pero conlleva mucho trabajo y recursos económicos. Es muy fácil crear una encuesta y entrevistar a usuarios, pero estudiarla en profundidad y extraer conclusiones ya es otro tema. Por este motivo, trabajamos de manera puntual las evaluaciones de este tipo, bien realizadas por nosotros mismos o encargadas a una empresa externa. Los proyectos que tienen una evaluación más estricta son los relacionados con temas sociales. Pero al final, son catas, no podemos tener un sistema de evaluación estable. También hay que tener en cuenta que una evaluación de calidad tiene que ser cualitativa, pero al final la que se realiza suele ser cuantitativa y superficial.

**¿Cuál piensas que es el problema más grave al que se enfrentan los departamentos de educación en los museos?**

¡Muchos! Uno de los más graves es que los proyectos educativos son de corto alcance. Duran tres años, desaparecen y vuelve a renovarse. Llega otro equipo gestor, y cambian a

otra cosa distinta. Así no hay manera de armar un proyecto educativo ambicioso, puesto que conseguir que funcione bien es un proceso largo.

Cuando habéis llegado estaba revisando el proyecto de desarrollo de los próximos cinco años. Si ya sabes lo que vas a hacer a cinco años vista, puedes ir modificando y adaptando la programación adecuadamente. Los días puntuales o actividades improvisadas, sin un programa estable, tienen un componente educativo pero no tiene un foco o desarrollo conceptual potente.

**La relación entre museo y escuela siempre es compleja: actividades programadas sin mucha relación con el currículum escolar, poca implicación de los docentes, desconocimiento... Pero, vuestro proyecto Musañara parece replantear este vínculo. ¿Nos podrías hablar sobre esta línea de trabajo?**

Musaraña<sup>3</sup> es un paradigma que está cambiando la relación museo-escuela. Uno de los problemas que nos planteamos es si se puede hacer una educación contemporánea en un museo en el que no hay arte contemporáneo. Debemos reconocer que somos un museo de viejos y viejas, y las obras también lo son. Pero la educación que ofrecemos debe ser más innovadora y contemporánea incluso que un centro de arte moderno, aunque nuestro contexto no lo sea.

En Musaraña investigamos, creamos y difundimos líneas de trabajo educativas para que luego se usen en las aulas. Proponemos un tema cada cierto tiempo, como por ejemplo el movimiento, las letras, ciencias, etc., nos reunimos presencialmente con creadores y desarrollamos materiales docentes y vídeos-cápsula de aprendizaje *on-line*.

La participación está abierta a docentes de todos los niveles educativos, también de la educación no formal y es gratuita. Digo que es paradigmático porque empezamos con unos pocos profesores y ahora ya son cerca de cien los que trabajan en el aula a partir de nuestros recursos, que surgen desde la creación contemporánea como la performance, medios audiovisuales, música..., es decir, de la contemporaneidad. Estos profesores, después, se convierten en una especie de «virus» que contagian a otros centros.

**EducaThyssen también es conocido por el uso de las aplicaciones y los videojuegos como recurso educativo, con apps como Second Canvas, Cuadros vivos, Miradas cruzadas, Viaje al oeste... A nivel personal, ¿cuál de todos vuestros proyectos relacionados con la tecnología te resulta más interesante?**

Un caso clave para mí es Nubla<sup>4</sup>, que tiene como objetivo generar un diálogo entre el arte y los videojuegos. Mi primer trabajo cuando acabé pedagogía fue como asesor en una agencia de videojuegos, por lo que este ámbito me interesa mucho. El proyecto está formado por un equipo de jóvenes universitarios que proceden de las humanidades, diseño, artes visuales, etc. y es un espacio de encuentro y aprendizaje, a modo de laboratorio colaborativo. A partir de la observación de las obras, inventamos historias, relaciones visuales y semánticas entre las obras, creando contextos y escenarios. Nos acercamos al museo y a las obras desde lo que somos hoy, reflexionando, debatiendo y compartiendo ideas.

Lo interesante de este proyecto no es la creación de un videojuego o recurso educativo, lo potente y lo verdaderamente educativo está en el

proceso de trabajo con los jóvenes y la transformación que supone para ellos y su forma de entender el museo.

**En alguna de tus conferencias ironizas con la pedagogía del *Mashup* y criticas el etiquetado de actividades o metodologías en pedagogías concretas. ¿Cómo se relaciona la pedagogía con la filosofía educativa de EducaThyssen?**

Desde el Área siempre intentamos desvincularnos de los dogmatismos metodológicos. La pedagogía, en ocasiones, es muy radical, y nos resulta absurdo etiquetar lo que hacemos y alinearnos en una ideología concreta: «hacemos pedagogías críticas» o «hacemos pedagogías radicales» ... En concepción, ya es retrógrado.

Para algo tan complejo como la educación en un museo, hay que velar por la riqueza de los programas, recursos y en nuestras acciones están presentes, además de la famosa pedagogía crítica, el construccionismo, el conectivismo, el determinismo tradicional, elementos de la pedagogía del caos, etcétera. La filosofía del *Mashup* es una broma que uso para hacer referencia a que nuestras estrategias son heterogéneas y adaptadas a cada público y circunstancia concreta, una especie de potaje en el que además de haber un guion y unas pautas, cada educador elabora un discurso y actividad distinta, aportando su bagaje personal.

**No podemos acabar la entrevista sin comentar un proyecto clave, inspirador, como es Lección de arte, una exposición que cuestiona el modelo habitual de corte historicista y lineal y propone otra relación del público, emancipado y activo, con las obras, frente al habitual visitante**

3. Proyecto Musaraña: <https://www.educathyssen.org/profesores-estudiantes/musarana>

4. Nubla: <https://www.educathyssen.org/programas-publicos/nubla>

Nubla establece un diálogo entre arte y videojuegos generando un espacio de encuentro, co-creación y aprendizaje conformado por un equipo de jóvenes universitarios mediados por EducaThyssen y Gammera Nest. Cuenta con el apoyo de PlayStation Talents. Imagen cortesía del Museo Thyssen-Bornemisza



Nos+Otras es un proyecto de colaboración, encuentro y creación protagonizado por diferentes colectivos de mujeres, artistas y educadores que recoge la experiencia y el trabajo de EducaThyssen en torno a cuestiones de género. Imagen cortesía del Museo Thyssen-Bornemisza





Instalación *Deseo tu deseo* (2003), de Rivane Neuenschwander en la exposición *Lección de Arte*. Propiedad de: Thyssen-Bornemisza Art Contemporary Collection, Viena. Imagen cortesía del Museo Thyssen-Bornemisza

### **pasivo. ¿Cómo surgió la idea de plantear una exposición desde el departamento de educación?**

Anteriormente, habíamos llevado a cabo algunos experimentos museográficos que completaban o ayudaban al público a interpretar una exposición. La primera tentativa de una exposición como tal fue el año pasado con «El espacio de la memoria», organizada por el Área de Educación para compartir el trabajo realizado durante los dos últimos años dentro de Nos+Otras; en red, un proyecto que empezó en 2015 para abordar la perspectiva de género desde el arte.

Entonces, ya llevábamos unos tres años tanteando la idea de diseñar una exposición completa. Guillermo Solana nos animó desde el principio, y yo, sinceramente, no lo veía por ningún lado. Finalmente, llegamos a la conclusión de que el concepto de la muestra sería hablar sobre nosotros mismos, de lo que sabemos y lo que hacemos a diario, para hacer algo novedoso y realmente significativo para nosotros y nuestra actividad profesional.

### **¿Cuál ha sido vuestra percepción sobre la acogida de la misma por parte del público y la institución? ¿Tiene un balance positivo?**

Acabamos de empezar con el proceso de reflexión y análisis de conclusiones. Lección de arte ha sido un éxito con los usuarios, las familias, colegios... Contrariamente, desde el ámbito de la educación en los museos, se nos ha ignorado bastante. Nadie ha hablado de Lección de arte desde la profesión. Pero, al final, todo es cuestión de tiempo.

Dentro de la institución, Lección de arte ya está dando sus frutos, el museo cambió el enfoque, ha sido una especie de «educación hacia dentro». Reflexionar colectivamente nos ha

ayudado a reformular por completo toda nuestra acción educativa, funcionando como laboratorio de experimentación de estrategias y recursos que se trasladarán a otros programas.

### **Y, ¿cómo ha sido la relación de otros departamentos del museo con la exposición? ¿Cuál ha sido su nivel de implicación?**

Siempre hay un tira y afloja entre la función conservadora y educativa en el museo, aunque debo decir que antes era más complicado y que ahora nos estamos convirtiendo, poco a poco, en aliados. Hay que tener en cuenta que el personal se va jubilando, la plantilla se renueva... (risas).

En este sentido, me ha dado mucho que pensar el proyecto de Luis Camnitzer para la exposición, que nos propuso primero una parte de trabajo con la gente del museo, mediante encuestas y entrevistas, y la gente de conservación no participó. Esto ya dice algo, los que más contestaron fueron los de servicio, la función educativa se desvirtúa.

### **¿Habrán más Lecciones de arte?**

Pues no lo sé. Más que la exposición en sí misma, que era un planteamiento teórico, lo que me parece verdaderamente interesante es la intervención en las salas permanentes. Eso es lo que yo quiero seguir defendiendo como ruta a seguir; quiero luchar más por intervenir en las salas. Hay varias ideas por ahí. Exposición como tal, pues no lo sé. Encontrar un hueco en la programación es realmente difícil.

### **En el plano personal, ¿qué es aquello que te hace seguir y te motiva a diario?**

El sueldo (risas). Yo me considero un privilegiado, he tenido mucha suerte. No he echado la lotería, pero ya me ha tocado muchas veces, con mi profesión,

trabajo y también con la familia. Me encanta mi profesión, aunque a veces tenga que hacer seguimiento presupuestario y otras cosas por el estilo que son odiosas, pero como lo que me gusta, realmente, no es mi trabajo, sino mi profesión, pues aguanto.

Me motivan anécdotas como la ocurrida el otro día, cuando vino de visita una joven musulmana que decidió estudiar Bellas Artes porque venía aquí de pequeña, de niña, al museo. Esas experiencias marcaron su infancia y también el modo en que su familia la veía. Ahora, trabaja como diseñadora en Londres. Hechos como estos nos hacen pensar que algo estaremos haciendo bien. También me mueve una responsabilidad, pensar que la función educativa del museo no es algo anecdótico y que sí hemos hecho algunas cosas bien (no solo nosotros). Y esto todavía puede ir a mejor, no en este museo, sino en la profesión en general y en la función educativa del museo. Poder participar en ese desarrollo de la profesión y defenderla, me estimula muchísimo.

### **Para finalizar, enlazando con la tradicional pregunta de cierre de las entrevistas anteriores, ¿hay algún proyecto que nunca hayas podido llevar a cabo y que te gustaría realizar?**

Cada vez tengo más necesidad de potenciar el «pensarnos» como profesión. Lo que haría es un centro de estudios sobre educación artística en museos. Un sitio de encuentro entre profesionales, para compartir y reflexionar sobre experiencias, actividades, programas... ubicado fuera del museo. También haría una revista como la vuestra, en el plano de la reflexión, intercambio de conocimientos entre profesionales, aprender y contrastar cosas. En esto me encantaría trabajar.





QUESTIONAR — QUESTIONING

La realidad de la educación se muestra a la gente como un  
gran edificio. El otro lenguaje de la educación es subterráneo.  
Education is really about helping people to tear on their own.  
The second level of education is related to subterranean.

Instalaciones *Sobre este mismo mundo* (2009) de Cinthia Marcelle (obra propiedad de Sprovieri Gallery, Londres, y Galeria Vermelho, São Paulo) y *Contemporáneos* (2000) de Alicia Martín (propiedad de Colección MUSAC, León). Exposición *Lección de Arte*. Imágenes cortesía del Museo Thyssen-Bornemisza



*La exposición Lección de arte tuvo como objetivo reflexionar sobre el papel de la educación en los museos. Se habla del museo como experiencia personal y se busca la transformación del papel del espectador y su lugar dentro del museo.*