



El individuo como brújula para la sostenibilidad: estrategias innovadoras en el MALBA

Max Pérez Fallik y Ana Saint Jean



MALBA

Max Pérez Fallik es Coordinador de Educación del Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires. Especializado en comunicación, educación y gestión cultural y educativa, con estudios de posgrado en educación, lenguajes y medios. Es miembro de REMED – Red de Museos y Estrategias Digitales, de las Jornadas de Experiencias Pedagógicas de Educación a través del Arte y de un equipo de trabajo del Observatorio Iberoamericano de Museos. Fue Coordinador del Museo Kosice, Presidente de la Fundación Kosice y Rector de la Escuela Argentina de Fotografía.

Ana Saint Jean es responsable de Desarrollo del Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires. Licenciada en Comunicación Institucional y Publicitaria, con una Maestría en Gestión Cultural, donde desarrolló su tesis «Claves hacia un museo sostenible: Modelos de financiamiento para instituciones privadas». Impulsó proyectos en el área de marketing de distintas empresas y llevó adelante iniciativas en diseño e ilustración para distintos medios editoriales y marcas.

E

n este texto se presenta una serie de alianzas estratégicas llevadas adelante por el Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires (de aquí en adelante, MALBA) en los últimos cinco años, que tuvo por objeto generar mecanismos alternativos de obtención de recursos. Estas alianzas estratégicas tuvieron la particularidad de ser concebidas específicamente para generar impacto directo en los públicos del museo, integrando, de forma triangular, a la institución, a la comunidad y a las empresas comerciales. Particularmente se pondrá el foco en un acuerdo comercial centrado en las actividades del departamento de Educación del museo, que supuso no solo un ingreso económico, sino, complementariamente, la realización de una serie de programas gratuitos abiertos al público. Esto se logró gracias a los esfuerzos articulados de dos áreas diferenciadas del museo, Desarrollo y Educación, lo cual tiene su correlato en este artículo: escrito por dos trabajadores de dichas áreas, se propone complementar un análisis financiero atento a la sostenibilidad institucional con una perspectiva teórica y práctica centrada en los visitantes con una orientación pedagógica y comunitaria.

Estas experiencias se dieron en un contexto especial. Argentina es un país no extraño a las crisis económicas y la sostenibilidad económica de las instituciones artísticas y culturales es particularmente compleja. Todos los museos, ya sean de gestión pública o privada, e indistintamente a su escala institucional, tienen serios desafíos para construir y gestionar estructuras de financiación sólidas y duraderas. A pesar de que en este contexto el MALBA es una institución comparativamente privilegiada por contar con múltiples fuentes de ingreso individuales y corporativas, sigue siendo estructuralmente dependiente de su fundador. Y si bien el afianzamiento de múltiples fuentes de financiamiento es imprescindible para su sostenibilidad en el tiempo, sugerimos que el museo debe fortalecer una perspectiva centrada en el individuo y las comunidades. Hacer propia una praxis que ya ocurre en su interior y llevarla a una ejecución transversal identificando oportunidades en las distintas áreas del museo. Su permanencia en el tiempo no solo está asociada al funcionamiento material, sino también al simbólico. Si el museo quiere afianzar su visión institucional de «co-crear un espacio de encuentro plural, inclusivo y participativo que favorezca la relación afectiva y cognoscitiva del público con el arte y con América Latina» (Fundación MALBA sin fecha), debe analizar los recursos que tiene a su disposición para lograr una sostenibilidad económica en el largo plazo. Buenas prácticas de financiamiento con iniciativas sostenibles pueden dar paso a la creatividad y a la apertura a nuevos públicos.

En Argentina no hay una política nacional unificada de museos, y si bien existen numerosos estudios históricos y analíticos sobre los museos de gestión pública (Coluccio 2023), tanto surgidos desde ámbitos académicos y de investigación como específicamente los realizados por el Ministerio de Cultura de la Nación hasta 2023, no hay estudios sistemáticos sobre museos privados o incluso sobre mecanismos de financiación y sostenibilidad económica de museos, tanto públicos como privados, en el país. La generalizada falta de transparencia o facilidad de acceso a la información sobre la gestión económica de los museos dificultan la realización de un análisis comparativo. Esto es extensivo para la mayor parte de la región latinoamericana, con algunas excepciones¹. Este vacío obliga a que cada institución desarrolle sus propias estrategias de intervención desaprovechando el potencial del intercambio de saberes y metodologías exitosas, en un contexto de poca profesionalización y sistematización de los mecanismos de obtención de recursos en los museos de la región. Basándonos en un estudio exploratorio anterior (Saint Jean 2024), introduciremos brevemente el contexto local actual y el lugar del MALBA en el ecosistema de museos, para luego detallar la especificidad de su estructura y desafíos y, por último, presentar casos concretos de alianzas poco convencionales para marcar sus fortalezas y potencialidades, así como sus límites y desafíos.

Contexto histórico y normativo

Según la Guía Nacional de Museos de Argentina (Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación 2013), el país cuenta con 1.017 museos censados. El Registro de Museos Argentinos (creado en el 2018), por su parte, arroja actualmente 742 museos distribuidos en el territorio nacional (Ministerio de Cultura de la Nación 2023). Según su dependencia, los museos pueden ser estatales (gestionados por la administración pública nacional, provincial o municipal), privados o mixtos. Proporcionalmente, los más numerosos son los museos públicos municipales, seguidos por los museos de gestión privada que representan el 21,6 % del total.

Al no existir una ley unificada de museos en el país, cada institución está supeditada al marco normativo correspondiente a su dependencia, nivel de gestión y jurisdicción. De esta forma, por ejemplo, los museos que dependen de la administración pública nacional se encuentran englobados dentro de la Secretaría de

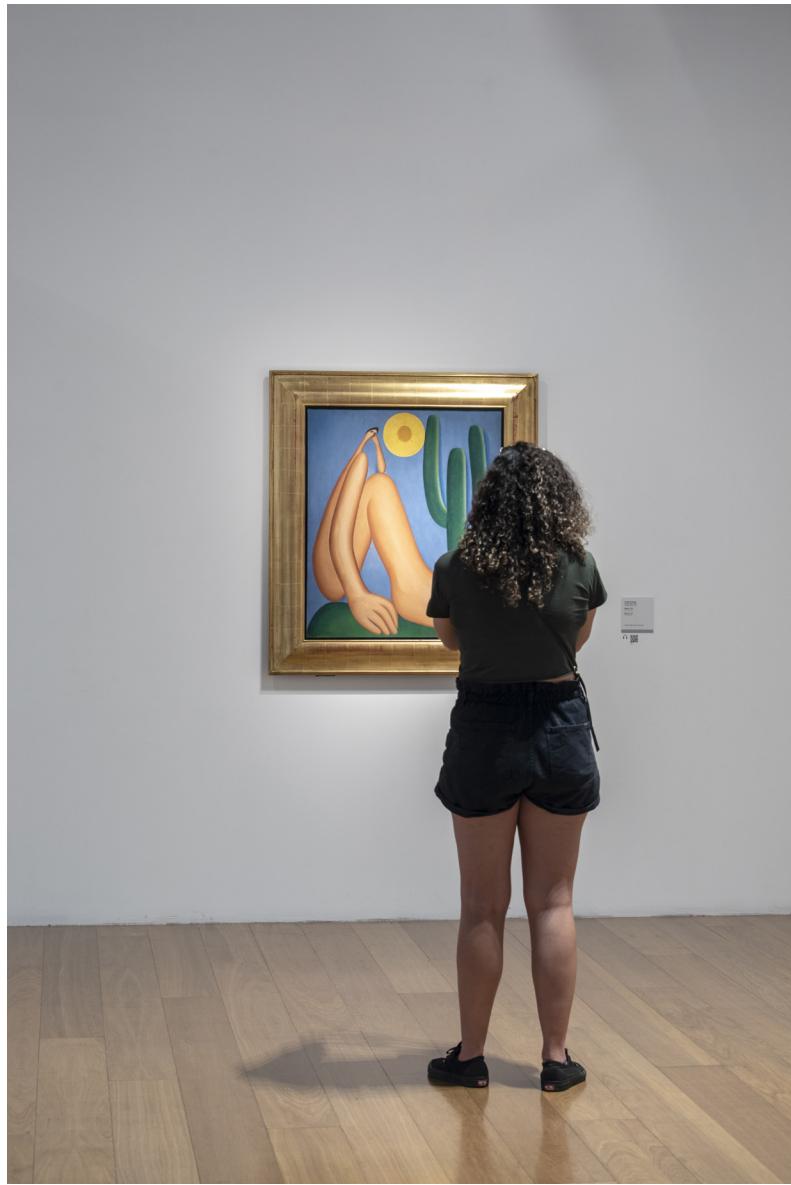


Fig. 1. Visitante y *Abaporu* (1928), Tarsila do Amaral (2024). Fotografía de Santiago Ortí. Cortesía de Malba

Patrimonio Cultural. Su financiamiento, por tanto, responde a las leyes nacionales que regulan, entre otras cosas, la actual gratuidad de la entrada (Resolución 268/17 del Ministerio de Cultura de la Nación, y sucesivas) y el reconocimiento de convenios entre institutos y museos dependientes de la Secretaría y sus Asociaciones de Amigos con el objeto de regular actividades aranceladas (Resolución 4593/15 del Ministerio de Cultura de la Nación). Eso significa, para los museos dependientes de la administración pública nacional, que sus únicas vías de financiamiento son el presupuesto nacional, los ingresos aportados por las actividades aranceladas de sus Asociaciones de Amigos (sumado a cualquier otro mecanismo de recaudación como cenas o remates a beneficio, participación en programas de fondos y financiación municipales, nacionales o internacionales, donaciones y cesiones, etc.) y, en casos excepcionales, leyes específicas que habilitan aranceles temporales para exhibiciones o museos en particular.

De igual manera, los museos provinciales y municipales están atados a su respectivo marco normativo jurisdiccional, que es muy diverso y cuyo análisis escapa a los fines del presente artículo. Los museos privados, por su parte, quedan supeditados a las leyes y resoluciones que regulan los establecimientos culturales u organizaciones sin fines de lucro, y no tienen ningún tipo de restricción de mecanismos de generación de ingresos fuera de los propios de cualquier actividad comercial *non-profit*.

La diversidad es por tanto constitutiva de la institucionalidad de los museos argentinos, tanto en su dependencia, como marco normativo, gestión y presupuesto (sin mencionar colecciones, contextos regionales y comunitarios, programación y aspectos específicamente museológicos). Sin un sistema unificado de museos, entre otras cosas, la recolección de cualquier tipo de datos generales o estudios comparados depende de la buena

voluntad de todas las partes y de que efectivamente las instituciones registren la misma información y de una manera que posibilite su procesamiento y estudio comparado. Los mejores antecedentes son las publicaciones realizadas por la administración nacional sobre los museos nacionales y las investigaciones realizadas en ámbitos académicos.

Puntualmente en lo que se refiere a la financiación, el mayor nivel de detalle se encuentra en las asignaciones presupuestarias del Estado para la administración de los museos de gestión pública, aunque no se da cuenta de su efectiva ejecución. A su vez, no todas las Asociaciones de Amigos ponen a disposición pública sus balances y es casi imposible encontrar información sobre venta de productos asociados (catálogos, *merchandising*, etc.). Acceder a información sobre la administración de museos privados es incluso más difícil. Como se ha mencionado, tanto la diversidad de estructuras institucionales como la falta de información sistemática y fidedigna complejizan la posibilidad de analizar o desarrollar estrategias de mejora de administración o sostenibilidad económica.

Aquí analizaremos el caso puntual de un museo privado. Un estudio comparado de fuentes² arroja que el MALBA es y ha sido uno de los tres museos anualmente más visitados del país, durante al menos los últimos diez años. Esto es particularmente relevante si tenemos en cuenta que el museo abrió sus puertas en el 2001. Su concepción se remonta a 1997, cuando el empresario y coleccionista argentino Eduardo F. Costantini –pasados dos años de la creación de una Fundación dedicada a exhibir y difundir su importante colección de arte latinoamericano– promovió un concurso internacional organizado por la Unión Internacional de Arquitectos en el marco de la VII Bienal de Arquitectura de Buenos Aires, que seleccionó un proyecto ganador para la construcción de un edificio-museo que albergaría dicha colección.

El MALBA se constituyó entonces como un museo privado sin fines de lucro, emplazado en un corredor de museos en un barrio turístico de la ciudad. Su colección inicial consistió en más de 200 piezas donadas por Costantini, entre las que se incluyeron numerosas obras emblemáticas de la historia del arte latinoamericano, de artistas de renombre como Frida Kahlo, Tarsila do Amaral, Antonio Berni, Diego Rivera, Joaquín Torres García, Emilio Pettoruti, María Martins, Xul Solar, Wifredo Lam, Gyula Kosice o Roberto Matta, entre tantos otros.

El MALBA fue el primer museo de arte de Buenos Aires con un edificio creado específicamente para tal fin, en línea con las tendencias internacionales de creación de espacios contemporáneos generosos, invitantes y de gran espectacularidad visual (Castilla 2017, p. 139). A la par del nacimiento del MALBA, los museos nacionales públicos vieron mermar significativamente su financiación por parte del Estado, lo que significó la proliferación de las Asociaciones de Amigos que ayudaron a conseguir vías alternativas de financiación (p. 142), lo cual ya estaba dispuesto en la Ley 17.321 de 1961³. Hoy, hay más de cien Asociaciones de Amigos a nivel nacional en Argentina, de las cuales trece son de museos privados.

Tres meses después de la apertura del museo, Argentina se sumiría en una de sus mayores crisis de inestabilidad política y económica, bautizada como la Gran Depresión Argentina. Gracias a su apoyo privado el MALBA pudo sortear con éxito este período. Con el correr de los años, el crecimiento de su colección, que hoy supera las 700 piezas, el asentamiento de su organización institucional, el ingreso del museo en el mapa cultural internacional y, sobre todo, la dimensión pública de sus objetivos y misión han permitido que sea hoy una institución artística de referencia en América Latina. Cuenta con diversos programas de largo desarrollo y afluente convocatoria, entre los que se encuentran las áreas de Educación, Cine, Literatura, Publicaciones y Programas públicos.

Aspectos económicos y financieros

Throsby (2000) señala que el valor es un fenómeno socialmente construido y su determinación no puede ser aislada de su contexto social (p. 22). La asignación de valor para bienes y servicios culturales es particularmente compleja. Siguiendo a dicho autor, aquellos bienes que existen dentro de la economía de la cultura pueden ser de orden público (para los cuales no hay precios observables) o privado (para los cuales potencialmente existe un conjunto de precios de mercado). La mayor parte de los bienes culturales se encuentran en un punto híbrido. Los museos de arte, en particular, presentan una conjunción de elementos tanto públicos como privados. En el caso de los museos privados, y aun dando por sentado su constitución sin fines de lucro, en una primera línea de valor tangible y privado encontramos el edificio, su colección y los servicios provistos. En una segunda, la recaudación directa producida por el museo a través de la venta de entradas, catálogos, libros u otros



Fig. 2. Música a cielo abierto. Música en la explanada del museo a cargo de Malba Joven (2023). Cortesía de Malba

productos, concesiones de locales gastronómicos, etc. Además, dentro de esta clasificación se encuentran otros servicios destinados a distintos tipos de público como conferencias, cursos, presentaciones, talleres, asesorías o cualquier otra actividad arancelada.

Por otra parte, Throsby destaca, dentro de los aspectos de orden público en la economía cultural de los museos, su contribución al debate público sobre lo social, cultural o artístico, el aporte a la definición de identidad cultural, el estímulo e inspiración para la producción de contenido tanto cultural como de otras áreas, la preservación del legado para futuras generaciones, los programas educativos propuestos para instituciones educativas y comunitarias, la satisfacción de tener la opción de asistir a un espacio cultural y las investigaciones que contribuyen a la esfera pública.

Por supuesto, es una lista limitada que apenas pretende visibilizar distintos aspectos del valor de orden público en los museos. Podríamos sumar aquí dimensiones educativas, afectivas, sociales, comunitarias, historiográficas, urbanas o cognitivas, así como aspectos derivados vinculados con la generación de empleo, el impacto comercial y de circulación de personas en las inmediaciones del museo, etc.

Como se ve, los bienes culturales con un valor público – e imposibilidad de asignarles un precio – tienen un efecto multiplicador positivo a largo plazo y en su mayor parte implican un trabajo sostenido y duradero por parte de los museos. Aquí es donde entra en juego su sostenibilidad, entendiéndola, en sentido amplio, como la capacidad de continuar existiendo. Según Mairesse (2023, p. 521), la sostenibilidad puede abordarse desde perspectivas ambientales, económicas, sociales, culturales, tecnológicas, políticas, edilicias y patrimoniales.

No es de sorprender que la reflexión e investigación sobre la sostenibilidad de los museos se nos presente con tanta urgencia. Sin ir más lejos, la nueva definición de museo del ICOM aprobada en la Asamblea General Extraordinaria del 24 de agosto de 2022 incluye la sostenibilidad como una dimensión constitutiva (ICOM 2022), y *Museum International* ha dedicado en el 2023 un número doble a esta temática. En la editorial «*Museum Sustainabilities*», Legget y Labrador (2023) dan cuenta del surgimiento de un acuerdo profesional sobre la necesidad de analizar la sostenibilidad en museos desde sus múltiples dimensiones y atender a la particularidad y especificidades de cada institución.

En este artículo nos proponemos dar cuenta de algunos mecanismos orientados a garantizar la sostenibilidad económica de un museo en concreto, cristalizados en alianzas inusuales con el foco puesto en las personas: comunidades e individuos. Para eso, presentaremos brevemente el contexto económico y financiero de la Fundación MALBA. Su presupuesto de funcionamiento anual (Saint Jean 2024) ascendió en 2023 a más de USD 3.000.000, del cual logró solventar la mitad gracias a lo producido por su administración (35,6 %), patrocinios (10,8 %) e individuos (4,3 %). En ese año, hubo un déficit de USD 1.750.000 compensado gracias al aporte de su fundador, Eduardo F. Costantini (40,9 %) y el Consejo del MALBA (8,4 %).

Tal como puede apreciarse, la Fundación aún depende fuertemente del apoyo sustancial de su fundador. En aras de lograr una sostenibilidad económica en el tiempo, es necesario dar cuenta de las potencialidades de crecimiento de cada uno de sus puntos de contacto con el público. Los ingresos producidos por la propia administración están compuestos mayoritariamente por la venta de entradas (26,2 %), la tienda (7,6 %) y el restaurante (1,8 %), siendo lo restante otras actividades aranceladas del museo.

Del total de los ingresos que generó la Fundación por su propia cuenta en el 2023, el 51 % correspondió a venta de entradas y el 21 % a patrocinios. Según Emilio Xarrier, gerente general del museo, en función de las instalaciones y su capacidad de recepción de visitantes, la cantidad de entradas podría aumentarse en un 45 % como máximo. Sin embargo, los patrocinios pueden aumentar tanto en cantidad y variedad como en monto total por acuerdo. De hecho, los ingresos por patrocinio actuales son aproximadamente la mitad de los correspondientes al 2019 (antes del cierre temporal de museos debido a la pandemia del Covid-19 y de la escalada de incertidumbre e inestabilidad económica que aún atraviesa el país).

El museo establece diversos tipos de colaboración corporativa. Prioriza asociaciones que contribuyan económicamente a su funcionamiento estructural, además de establecer alianzas mediante intercambios con proveedores de servicios fundamentales (tales como materiales para diseño de exposiciones, insumos gastronómicos y beneficios para empleados). A cambio, se garantiza visibilidad de marca y una serie de ventajas corporativas relacionadas con los distintos servicios ofrecidos por el museo. En contadas ocasiones, los patrocinios han previsto la financiación de programas expositivos o culturales del museo. En 2010, el patrocinador oficial del museo sumó un apoyo especial para la realización de la exhibición «Geometría en el siglo XX en la Daimler Art Collection» y, en 2015, otra empresa financió la instalación de «La democracia del símbolo», un muy popular *site-specific* del artista argentino Leandro Erlich, en la explanada del museo.

El público como brújula en las áreas de Desarrollo y Educación

Es en este contexto que en los últimos años el museo estableció una serie de alianzas estratégicas que se propusieron no solo diversificar las fuentes de ingreso, sino también generar una sinergia con la programación cultural abierta y participativa del museo centrada no tanto en su patrimonio como en sus visitantes, con los diferentes públicos como destinatarios directos.

Recientemente, la búsqueda de patrocinios y apoyos corporativos –liderada por las direcciones institucionales y operativas– contó con el apoyo del área de Desarrollo. Este departamento, que originalmente nació como la Asociación de Amigos del museo y hoy es parte de la estructura orgánica del mismo, es dirigido por Elena Nofal y gestiona la política de membresías según diferentes líneas de trabajo: MALBA Amigos, Comité de Adquisiciones y Círculo Internacional. MALBA Amigos comprende miembros individuales, corporativos y jóvenes, y realiza programación cultural y social especialmente para su comunidad de diseño y ejecución propia o bien en articulación con otras áreas del museo. Tiene el propósito de erigirse como un punto de entrada accesible y menos intimidante para un público diverso, ya sea con o sin experiencia previa en el ámbito de las artes visuales. Agustín Urbano, miembro de MALBA Joven, señala:

«En MALBA Amigos me pude formar en arte, conocimientos históricos, relacionamiento profesional, pero principalmente desarrollé lazos invaluables y creé un nuevo grupo de amigos genuino donde nos une la pasión por el arte en todas sus formas, su comprensión y debate» (Saint Jean 2024, pp. 78-79).

El Comité de Adquisiciones se encuentra conformado por un grupo de donantes comprometidos con la adquisición de obras de Arte Latinoamericano, que participa de las dinámicas de selección de obra junto con Curaduría. El Círculo Internacional, por su parte, está dedicado a fortalecer el posicionamiento internacional del



Fig. 3. Talleres abiertos en el 22º aniversario del museo (2023). Foto de Felipe Bozzani. Cortesía del MALBA

museo y potenciar la presencia del arte latinoamericano en el mundo. Integrado por coleccionistas internacionales y benefactores culturales, se propone impulsar nuevas visiones, voces y apoyos para estimular el crecimiento del museo. Cada año los miembros del Círculo eligen una exposición del calendario anual del museo para concretar y visibilizar su apoyo. En 2023 el proyecto elegido fue «Soñar el agua», una retrospectiva de la poeta, artista visual y activista feminista Cecilia Vicuña (Santiago de Chile, 1948), consagrada con el León de Oro en la Bienal de Venecia 2022.

Algunos de los patrocinios gestionados por Desarrollo en los últimos cinco años se centraron en ampliar la programación cultural del museo para públicos específicos. Entre el 2018 y 2021, cuando se priorizó a los jóvenes como audiencia de destino, una empresa de indumentaria patrocinó el programa de recitales «Música a cielo abierto», que se realizó en la explanada del museo o bien en su terraza. Debido a la limitación de espacio, se implementó un sistema de liberación de entradas en tres etapas, permitiendo a los miembros acceder con una hora de antelación antes de que estuvieran disponibles para el público general. Algunos de los artistas locales que participaron fueron FORMA, Agua Florida, Ibiza Pareo, Uji y Nico Sorin. En total, pudieron disfrutar de estos recitales 5.500 asistentes. Este programa estuvo desarrollado por MALBA Joven, la categoría de membresías institucional enfocadas a dicho destinatario. Simultáneamente, la empresa brindó dos equipos completos de uniformes para todos los empleados de atención al público del museo, que oscilan entre 70 y 100 personas a lo largo del año.

Ambas acciones redundaron en una gran exposición visual de la marca, que estuvo acompañada de una campaña de comunicación que contó con publicaciones en redes sociales con contenido original. MALBA Joven desarrolló videos cápsula previos a cada recital, donde los músicos invitados recorrieron las obras en exhibición del museo y respondieron al interrogante de qué significa, para ellos, ser latinoamericano. Las respuestas enmarcaron los recitales en el acervo del museo y el vínculo de los propios artistas con el arte latinoamericano o la propia institución. Para un público joven esto favoreció un acercamiento novedoso y tangencial al museo – que se tradujo en nuevas membresías y mayor fidelización de las existentes – de la mano de referentes musicales no previamente asociados con las artes visuales o espacios patrimoniales.

Estos acuerdos se lograron en un contexto museológico internacional que, desde hace unas décadas, se propuso poner al visitante en el centro de la órbita institucional. Así, el público –los visitantes, la comunidad, los individuos– sería el *pivot* que permitiría articular la toma de decisiones no solo en las áreas que

tienen contacto directo con ellos (informes y atención al visitante, educación, mediación, programas públicos, seguridad, servicios, etc.), sino también la programación de exhibiciones, curaduría, museografía y montaje, comunicación y publicaciones e, incluso, mecanismos de recaudación de fondos (Saint Jean 2024, p. 69).

Esta perspectiva piensa los museos menos *desde* los objetos en exhibición y más como instituciones *para* las personas. Si bien se puede trazar el comienzo de este modelo a finales del siglo XX o comienzos del XXI, con el asentamiento de los estudios de público (Hooper-Greenhill 2006; Falk 2016) y la masificación de la cultura digital y accesibilidad tecnológica, existe una referencia previa e ineludible: la Declaración de la Mesa de Santiago de Chile de 1972. En los suburbios de la museología europea hegemónica, la Mesa de Santiago (convocada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura y el Consejo Internacional de Museos) propuso una nueva manera de pensar los museos en América Latina. En el museo integral, «se recrean, transforman y anuncian las ideas fundacionales de la “nueva museología”, se formula la necesidad del compromiso y participación de los museos como instituciones al servicio de la sociedad, una imagen nueva íntimamente ligada al presente y futuro de la comunidad y no solo a su pasado o a aspectos académicos» (Alderoqui 2013, p. 10). En este viraje del objeto a las personas, los museos asumen el compromiso de abordar las desigualdades económicas, el desarrollo social y territorial, la sustentabilidad ecológica, la democracia cultural y la responsabilidad educativa (Chiovatto 2020, p. 76).

Este empuje quedó obstaculizado por las diversas dictaduras militares que se sucedieron en América Latina. Y si bien la posta fue de alguna manera recuperada por la Declaración de Québec, que reconoció al colectivo social como protagonista activo y estimuló los museos comunitarios (Alderoqui 2013, p. 11), muy pocos museos tradicionales «cambiaron su estructura para tener un mayor compromiso social», tal como observa Chiovatto (2020, p. 76). «Y, si lo han hecho, este cambio fue realizado principalmente a través de sus áreas educativas»⁴ (Ibid).

Si bien podría afirmarse que el MALBA se encuentra en una etapa de apertura, es aún algo germinal y sueditado a los esfuerzos realizados por algunas de sus áreas. No cuenta con un departamento dedicado al estudio de públicos y, en línea con la tendencia señalada por Chiovatto, es el área de Educación la que aporta una perspectiva centrada en las personas. Las pocas experiencias de estudios cualitativos de público general que se han desarrollado desde el museo han partido de Educación (Santagostino 2022), que se suman a las realizadas por el área de Desarrollo específicamente sobre sus miembros. Esto tiene un corolario con lo que es, tal vez, uno de los aspectos más importantes del diseño centrado en las personas: la atención a la diversidad. En aquellos museos que no cuentan con un área específica dedicada a la accesibilidad integral y plena de públicos y trabajadores, como es el caso del MALBA, muchas veces son los sectores de Educación –por ser los interlocutores directos con los diversos visitantes y por sus trayectos formativos– quienes aportan una mirada comprometida al respecto.

Lo que actualmente es el área de Educación del museo ha atravesado distintos procesos de transformación y renovación, e incluso ha cambiado su denominación en dos oportunidades. Actualmente, su objetivo es el de colaborar a la construcción de un museo abierto y plenamente accesible, para habitar y formar lazos, para intervenir, co-crear y reimaginar colectivamente. De esta manera, aun contando con un patrimonio artístico de enorme importancia en la región, se lo sigue reconociendo como un pre-texto: textos legitimados que posibilitan la emergencia de otros textos no especializados, personales o colectivos. Este corrimiento de foco se basa en entender a los lenguajes artísticos como espacios de pensamiento divergente, constructores de visiones de mundo cargados con una epistemología situada e historizada, como discursos que pueden interpelarnos cultural, afectiva e intelectualmente (o no) y que, por lo tanto, permiten un abordaje transdisciplinario (Ferrando, Ibáñez y Pérez Fallik 2023, p. 119), centrado en la experiencia del visitante.

Sin embargo, Falk (2016) sostiene que esta tensión entre la gestión institucional que parte de la autoridad de un conocimiento legitimado (usualmente académico) y una mirada atenta al termómetro de los intereses y motivaciones del público sugiere una falsa oposición calidad-cantidad, educación-entretenimiento o conocimiento-espectáculo. En verdad, más que elegir entre uno u otro, el autor sugiere que los museos deben ofrecer una programación diversa que prevea tanto exposiciones de rigor y ‘excelencia intelectual’ como exhibiciones que interesen a un público general y diverso (2016, p. 11). O, dicho de otras maneras, promover una coexistencia entre las voces especializadas y las no especializadas. Mörsch (2016, p. 25) se refiere a esto en términos de una «controversia», una tensión de saberes y conocimientos que se da entre las diferenciadas expectativas del museo como entidad institucional, los públicos y los educadores.



Fig. 4. Los recorridos participativos para las escuelas públicas son uno de los varios programas centrados en los visitantes que dirige el Departamento de Educación (2023). Foto de Alejandro Guyot. Cortesía de MALBA

Análisis de caso

Es en este contexto que, en 2023, el área de Desarrollo gestionó un acuerdo comercial de patrocinio centrado en las actividades del departamento de Educación, ante una petición realizada por este último. Si bien Educación ya había tenido apoyos corporativos en el pasado, esta fue la primera vez en la que se diseñó y desarrolló programación cultural abierta y gratuita específica para el acuerdo, triangulando al museo, a la empresa y a la comunidad, buscando satisfacer las necesidades de todas las partes. Eso implicó, como se mencionó anteriormente, un trabajo mancomunado entre dos áreas del museo con objetivos y perfiles diferenciados como son Desarrollo y Educación.

El patrocinio fue asumido por una empresa líder en artículos de librería y escritura en el país. La empresa manifestó su interés no solo en asociar la identidad de la marca a la del museo, sino especialmente la de visibilizar e instalar su catálogo de productos en un público destino concreto: familias con niños en edad de escolarización. Allí se dio una primera sincronía pues ese público es el destinatario privilegiado de los programas de Educación en términos cuantitativos.

A pesar de esto, para el museo resulta imprescindible que los acuerdos comerciales estén en consonancia con su misión pública. Esto no es una excepción: el campo cultural siempre trabaja en una tensión intrínseca entre la lógica económica, que demanda sostenibilidad e incluso en ocasiones rentabilidad, y el aspecto simbólico de la producción cultural. Un prerrequisito ineludible fue, entonces, que la presencia de la marca estuviera superditada a la programación específica del área de Educación.

Así, se diseñaron una serie de actividades y acciones centradas en los visitantes, que partieron de una fundamentación con criterios museológicos y pedagógicos pero que a su vez posibilitaron el acompañamiento de la marca en todo momento, por estar en consonancia con su propia identidad empresarial. El esquema propuesto contempló tres niveles de integración orgánica de la marca dentro de la programación del departamento de Educación: el primero se caracterizó por su presencia continua y transversal en todas las actividades del área, seguido por una actividad diferenciada específica y, finalmente, con la participación en una iniciativa de gran escala y acceso gratuito dirigida al público general.

Por un lado, la marca aportó todos los insumos de librería para la realización de talleres artísticos o



Fig. 5. Mapa de actividades con origami en forma de ojo, inspirado en «Tercer ojo», la exposición de la colección del museo (2023). Foto de Alejandro Guyot. Cortesía de Malba

experimentales en el museo. Esta representación exclusiva implicó que sus productos llegaran a manos de todo el tipo de público que recibe diariamente el departamento de Educación: instituciones educativas de todos los niveles, grupos de personas con discapacidad, adultos mayores, familias, adolescentes y adultos que participaron en talleres técnico-expresivos. Por otro lado, proveyeron materiales específicos para el desarrollo de programación especial del museo. Esto incluyó el programa «Juegos y juguetes», una serie de talleres infantiles de juegos y experimentación artística durante el recesso invernal de 2023, entre las cuales se realizó una actividad diferenciada (denominada «Energía de colores») en la que los productos del catálogo de la marca fueron un vehículo para una exploración artística y afectiva. También tuvo lugar la realización de un festival abierto y gratuito con motivo del 22.º aniversario del museo, para el cual la marca aportó adicionalmente papeles troquelados con la forma de Toritos de Pucará⁵.

Una última acción es la que tal vez mejor represente esta asociación entre intereses de los visitantes, del museo

y de la empresa. Después de las restricciones sanitarias impuestas con motivo del Covid-19, el museo no volvió a producir folletos gráficos en papel para su distribución al público. Desde entonces, un comentario de visitantes frecuentemente recogido por el personal de atención es la demanda de algún tipo de mapa o guía física para recorrer las galerías del museo. Similarmente, otro reclamo habitual es la falta de un espacio o actividad receptiva de la infancia, para aquellas familias que visitan el museo sin participar de los programas que realiza el área de Educación para ese público. Atendiendo estas demandas el equipo de Educación diseñó un mapa desplegable que incluyó múltiples actividades de descubrimiento, búsqueda, investigación, imaginación y creación para que los niños y niñas de 4 a 12 años puedan tener una experiencia más interesante en las salas. Este incluyó una hoja con instrucciones para armar un origami de un ojo interactivo parpadeante, en relación con la exhibición de la colección del museo que se llamó «Tercer Ojo» y que tuvo a Frida Kahlo como su protagonista. Ambos materiales contaron con ilustraciones originales de la artista colombia-ecuatoriana Power Paola y estuvieron acompañados de un lápiz de la marca auspiciante para dibujar y escribir sobre el mapa y el origami.

El acuerdo con la marca incluyó la impresión, doblado, empaquetado y distribución gratuita de estos tres productos, todos con una identidad visual conjunta del museo y la empresa. Se distribuyeron 10.000 en poco más de seis meses, lo que da cuenta del nivel de circulación de este tipo de productos. De esta forma, se abordaron necesidades previamente identificadas que convergieron con los objetivos de marketing de la empresa involucrada (Saint Jean 2024, p. 77).

Todas estas acciones, sin embargo, requirieron cuidadosos acuerdos entre todas las partes. Tal como se refleja en la nueva definición del museo acordada durante la Asamblea General Extraordinaria del ICOM en el 2022, los museos son espacios sin ánimo de lucro, al servicio de la sociedad, abiertos al público, accesibles e inclusivos; operan y comunican ética y profesionalmente y ofrecen experiencias variadas para la educación, el disfrute, la reflexión y el intercambio de conocimientos. Las vías de financiación del museo, entonces, deben, antes que nada, estar en sintonía con su propia naturaleza institucional. En el caso particular de los museos privados, es frecuente el objetivo económico de diversificar fuentes de ingreso: no solo deben cubrir sus gastos operativos, sino ampliar la convocatoria de su programación cultural para generar más vinculación con su público. Si bien esto parecería sugerir que los museos privados deberían ajustar su programación según criterios de rentabilidad y que los museos de gestión pública tienen su sostenibilidad financiera asegurada por el Estado, lo cierto es que esto no se corresponde con la realidad local. Muchos museos privados ofrecen ingreso y programación abierta y gratuita en Argentina (Ministerio de Educación de la Nación 2023), y los museos públicos de mayor estructura están obligados a contar con asociaciones de Amigos para complementar la financiación pública, usualmente muy limitada (Castilla 2017).

Estas tensiones fueron particularmente sopesadas antes de la definición del acuerdo. Si bien el MALBA tiene una nutrida programación abierta y gratuita, y el departamento de Educación incluso financia parcialmente los elevados costes de transporte de muchas de las instituciones educativas que participan de su programa de recorridos escolares (contando en oportunidades con el apoyo especial de MALBA Amigos), el museo tiene una entrada de ingreso general arancelado y de un monto elevado en relación a los salarios medios y a otros museos del país. Esto, junto con su imagen institucional, redundó en la proyección del museo en el imaginario popular como un espacio de alcance selectivo y restringido (Santagostino 2022, p. 177).

Sostenemos aquí que una posible manera de no superar, pero sí morigerar este imaginario, así como la tensión entre la financiación de los museos privados y su carácter no lucrativo, abierto e inclusivo, es colocar al visitante primero: que el individuo y las comunidades sean la brújula para la sostenibilidad. No es casual que, en el caso aquí relatado, este haya sido el punto de encuentro entre dos áreas del museo con objetivos diferenciados: Educación y Desarrollo. Fue la coincidencia en esta perspectiva la que facilitó la generación de acuerdos internos dentro del museo, en el que ambas partes explicitaron el alcance de sus tareas, sus objetivos y las visiones que enmarcan su práctica profesional cotidiana. Así, hubo un proceso de entendimiento y negociación interno para que el proyecto pudiera llegar a buen puerto.

En términos de alianzas comerciales, esto tiene su correlato en la búsqueda de socios y patrocinadores con los que se compartan objetivos, visiones o valores y que habiliten relaciones éticamente apropiadas. Afortunadamente, diversos analistas (Proteau 2018) coinciden en que recientemente una significativa porción del mundo corporativo ha acompañado este proceso, valorando apoyos con beneficios intangibles más que acuerdos estrictamente orientados a los réditos (Lewandowska 2016).

Implicancias del caso y reflexiones finales

Las experiencias aquí recopiladas tienen un carácter transicional y germinal. El caso analizado, si bien fundamental para el desarrollo de las actividades periódicas del área de Educación, alcanzó un 7 % del total de los ingresos por patrocinio de la Fundación, considerando tanto el aporte económico como el hecho en especie a través de productos de su catálogo. Es decir, que, a pesar de haber posibilitado el desarrollo de programación específica, su aporte a la solventación de los costes estructurales ha sido limitado.

Por otra parte, y si bien el acuerdo comercial se ha renovado para la temporada 2024-2025 y también incluye actividades especiales, su alcance es menor al descrito en estas páginas. En parte, esto es correlato de la inestabilidad económica del país, en el que actualmente se vive una retracción del consumo⁶ (Confederación Argentina de la Mediana Empresa 2024). Huerta (2011, p. 58) sugiere, sin embargo, que:

no deberíamos consentir que una situación de crisis económica nos empuje hacia una imperdonable crisis de ideas. Al contrario: en un momento complicado como el actual es cuando más se necesitan las aportaciones atrevidas. Puede que sea este el tiempo del cambio de prioridades. Si hasta ahora las prácticas habituales de los museos priorizaban el interés por las obras (tanto edificios como piezas adquiridas), asumiendo de este modo el factor promocional y publicitario que forma parte del espectáculo mediático, puede que a partir de ahora deban prestar una mayor atención a la condición pedagógica.

En el comienzo del nuevo milenio, con el llamado giro educativo, tanto grandes bienales de arte como museos han situado lo pedagógico en el mismo nivel de importancia que las prácticas artísticas y curatoriales, incluso hibridando dichos campos disciplinares (Sánchez de Serdio Martín 2010, p. 51). A pesar de este reposicionamiento discursivo, educadores y educadoras de museos de arte no necesariamente han visto mejorada o legitimada su práctica profesional (Acaso 2011; Alderoqui 2011). La educación en museos suele ser un trabajo infravalorado que, paradójicamente, a veces se convierte en un factor legitimador de la ‘misión pública’ de los museos, tanto públicos como privados, ya que «está asociada al marketing y al aumento cuantitativo de público, así como a una programación poco compleja y orientada hacia eventos y un público amplio»⁷ (Mörsch 2016, p. 7).

Sostenemos que estas tensiones no pueden resolverse, pero sí apuntalarse en cristalizaciones más o menos armónicas. Los museos privados pueden encontrar mecanismos de financiación sostenibles y éticos que les permitan desarrollar con libertad, crítica y creatividad su programación cultural sin límites ni condiciones. Si las empresas consideran el apoyo a los museos de arte como algo valioso en sí más allá del aumento de los ingresos, y si los museos hacen propia una perspectiva centrada en los visitantes y su enorme diversidad, entonces las estrategias de financiación de los museos no solo se fortalecerán, sino que podrán tener un impacto directo en su comunidad. Más a manera de síntesis que de recomendación, puntualizaremos una serie de aprendizajes basados en las fortalezas y limitantes que identificamos en la experiencia. Esperamos que puedan resultar de utilidad para que otras instituciones culturales –teniendo en cuenta la enorme diversidad del campo y de contextos– puedan generar alianzas estratégicas innovadoras o inusuales que puedan enriquecer al museo, su público y a las empresas patrocinadoras.

Diagnóstico y evaluación estratégica.

La búsqueda e interacción con patrocinadores requiere fases preparatorias previas que son fundamentales para la implementación de colaboraciones. El primer aspecto que se debe considerar es la identificación de las fortalezas de la institución y cómo pueden transformarse en oportunidades de cooperación con aliados estratégicos. Este proceso requiere una preparación exhaustiva y un diálogo enriquecido entre las áreas involucradas para alcanzar los objetivos tanto de la institución cultural como del potencial patrocinador, así como un mapeo de posibles aliados que presenten o puedan presentar un interés en establecer un vínculo.

Un buen diagnóstico, sin embargo, precisa una investigación concienzuda, analítica y sistemática, que no solo dé cuenta de la situación institucional, sino también de su público. Por los recursos humanos profesionales y económicos que esto exige, tanto los estudios de público como los análisis institucionales son más bien escasos en la región, y suelen originarse más en el campo académico que desde la gestión museológica. En la experiencia que aquí se comparte, el estudio que realiza el área de Desarrollo sobre sus miembros no es ampliado con un análisis más extenso de públicos realizado de forma sistemática por el museo, por lo que en este

caso fue complementado con los conocimientos que surgen de la práctica cotidiana del equipo de Educación. Conocer el flujo de los visitantes, sus hábitos, frecuencias, tendencias, maneras de participar en las actividades o vínculos con la institución profundiza los conocimientos de cómo se encuentra compuesta la comunidad del museo y el accionar que la institución puede realizar con ese conocimiento.

Generación de acuerdos internos.

Un enfoque transversal permite que nuevas perspectivas emergan no sólo del área encargada de la recaudación de fondos. Una investigación participativa y reflexiva, que incluya a diversos miembros clave de la institución, puede visibilizar necesidades y posibilidades tal vez inexploradas. Esto está supeditado a las estructuras institucionales, escala, marco jurídico y hasta la cultura institucional. En cualquier caso, creemos que explicitar intereses y encontrar puntos de encuentro siempre favorecerá un trabajo de articulación interna y sinergia profesional.

Valores y objetivos.

Tanto si el acuerdo es propuesto por el museo como si surge del patrocinador, es necesario analizar los objetivos y valores específicos de ambas instituciones. Si bien es posible adaptar la oferta a las líneas de acción buscadas, el faro siempre deberá ser la identidad propia del museo. Esto es no solo en su beneficio, sino también en el del patrocinador: favorece la inserción de la marca de una manera orgánica y la fusión con el imaginario social del museo y sus valores y experiencias significativas.

Particularmente en contextos de crisis económicas o de debilidad general del sistema cultural aun este tipo de acuerdos podrán resultar ser volátiles. En un ecosistema de intereses y actores diversos, el principal desafío es fortalecer la continuidad y sistematicidad de este tipo de experiencias en un devenir muy susceptible al termómetro del contexto social y económico. El reto es trazar una línea que permita pensar en escalabilidad y convertir lo inusual en una política institucional duradera.

Narrativa y contenidos propios.

Este proceso es favorecido cuando hay un tejido integral con la programación cultural del museo; cuando la alianza se anuda a la creación de contenidos del museo de la mano de exhibiciones, publicaciones, productos digitales o programas educativos. Usualmente, los puntos de ingresos de los museos suelen provenir de esferas no necesariamente vinculadas con las exposiciones: patrocinios generales, alquiler de espacios, concesiones o tienda. En el caso aquí expuesto, el foco en la narrativa del museo abre la posibilidad de colaboración más allá de las áreas tangenciales a las exhibiciones. Así, el patrocinador puede ver cumplidos sus objetivos de marca no solo al no modificar o intervenir en la identidad del museo, sino incluso fortaleciéndola.

Esto, por supuesto, conlleva tiempo y trabajo, lo que no siempre se encuentra en disponibilidad. Estará atado tanto a la escala y capacidad de gestión del museo como al ritmo de su propia programación. Los tiempos propios de los acuerdos comerciales no necesariamente coinciden con los de diseño y desarrollo de programación y contenidos de los museos.

El individuo como brújula.

La sostenibilidad económica es un laberinto infinito. Las bifurcaciones y caminos sin salida atraviesan a todas las instituciones, pero son particularmente complejos para los museos. Por carecer de lucro y por sus misiones y objetivos fundamentales, la sostenibilidad económica no se encuentra dentro de sus prioridades, pero inevitablemente tienen que abordarla. En este laberinto, habrá caminos anchos y paredes bajas cuando los Estados o privados nutran la estructura económica de los museos con un apoyo sólido; y los habrá angostos y cerrados cuando los aportes sean exigüos o se inserten en un contexto de crisis permanente. En cualquier caso, sostenemos aquí que son las alianzas y articulaciones –tanto comerciales como cooperativas o sociales– las que pueden dar a los museos el empuje y la fuerza para encontrar su camino en este laberinto, y es el público (los individuos y las comunidades) el que deberá funcionar como brújula, como orientación general de la praxis. Las alianzas poco convencionales, sin pretender convertirse en una fuente de ingreso mayoritaria, pueden funcionar como un atajo, un ensanchamiento de las posibilidades de sostenibilidad. Y tal vez sean precisamente este tipo de acuerdos los que mejor se encastren con los programas educativos de los museos, que son los más vulnerables a la lógica comercial, a ser utilizados como legitimadores sociales del museo o, peor aún, a ser sencillamente olvidados y desplazados.

Notas

- 1** Una de las más notables es «Hacia un museo sostenible. Oferta y demanda de los museos expositivos en Lima», llevado adelante por el Museo de Arte de Lima en el 2018.
- 2** A partir del cruce de indicadores de la Dirección General de Estadística y Censos del Ministerio de Hacienda y Finanzas del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires y los provistos por la Guía Nacional de Museos.
- 3** La primera Asociación de Amigos en Argentina fue la Sociedad Amigos del Museo (hoy llamada Amigos del Bellas Artes). Fundada en 1931 por Cupertino del Campo y Francisco Llobet, estuvo inspirada en el modelo de los *Amis du Louvre* y se propuso apoyar financieramente al Museo Nacional de Bellas Artes y difundir la cultura.
- 4** Cita original en inglés. Traducción a cargo de los autores.
- 5** Piezas en cerámica con forma de toros, altamente decorados, tradicionales de la zona andina de Perú.
- 6** Con una variación interanual negativa en todos los meses del 2024 hasta la fecha de escritura del presente artículo.
- 7** Traducción al español a cargo de los autores.

La traducción al inglés de este artículo está disponible en el sitio web de Routledge, a través de este enlace: <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/13500775.2024.2473206>

Para los miembros del ICOM, pueden acceder al artículo gratuitamente a través del área para miembros. Para más información, pónganse en contacto con publications@icom.museum

Referencias bibliográficas

- Acaso, M. 2011. *Perspectivas: Situación actual de la educación en los museos de artes visuales. Estudio e investigación*. Madrid: Ariel.
- Alderoqui, S. 2011. [En línea]. ‘Política y poética educativa en museos. Entre los visitantes y los objetos’, *Museos Argentinos. Investigaciones* 02. Buenos Aires: Fundación YPF, pp. 1-20.
- Alderoqui, S. 2013. ‘Prólogo’ en *Diseñando un museo abierto: Una exploración sobre la creación y el compartir de contenidos a través de piezas interactivas*. Editado por M. Salgado. Buenos Aires: Wolkowicz, pp. 9-20.
- Confederación Argentina de la Mediana Empresa. 2024. [En línea]. *Informes especiales*. Disponible en: <<https://www.redceme.org.ar/novedades-seccion/151/>> [Último acceso 13 de agosto 2024].
- Castilla, A. 2017. ‘La profesionalización de los museos en Argentina. Desde la centralidad de los objetos a la prioridad del visitante’, *Revista Caiana*, No. 10. Buenos Aires: Centro Argentino de Investigadores de Arte, pp. 137-145.
- Chiovatto, M. 2020. [En línea]. ‘En defensa de la educación museal’, en *ICOFOM Study Series: Defining the museum: challenges and compromises of the 21st century*, Vol. 48, No. 2. Paris: ICOFOM, pp. 70-84. doi: 10.4000/iss.2337 Disponible en: <https://www.icom.org.br/wp-content/uploads/2021/02/ICOFOM_Study_Series_48_2.pdf> [Último acceso 25 junio 2024].
- Coluccio, B. 2023. [En línea]. *Los museos nacionales. Desde sus orígenes al presente*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura de la Nación. Disponible en: <https://rmabackend.cultura.gob.ar/media/publicaciones/Baldasarre-Maria-Isabel_Coluccio-Belen_et-al_2023_Los-museos-nacionales-desde-sus-origenes-al-presente_Ministerio-de-Cultura-de-la-Nacion.pdf> [Último acceso 25 junio 2024].
- Throsby, D. 2000. *Economics and Culture*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Falk, J. 2016. ‘Museum audiences: A visitor-centered perspective’, *Loisir et Société / Society and Leisure*, Vol. 39, No. 3, pp. 357–370. doi: 10.1080/07053436.2016.1243830.
- Ferrando, A.; Ibáñez, L.; y Pérez Fallik, M. 2023. [En línea]. ‘El arte como puente. Experiencias compartidas de la 1º Jornada EPEA’, *Cuadernos Del Centro De Estudios De Diseño Y Comunicación*, No. 193. Buenos Aires: Universidad de Palermo, pp. 115-124. doi: 10.18682/cdc.vi193.9592 Disponible en: <<https://dspace.palermo.edu/ojs/index.php/cdc/issue/view/424>> [Último acceso 25 junio 2024].
- Fundación MALBA. Sin fecha. *Visión y Misión*. Disponible en: <<https://www.malba.org.ar/transparencia-1/>> [Último acceso 25 junio 2024].
- Hooper-Greenhill, E. 2006. ‘Studying visitors’, en *A companion to museum studies*. Editado por S. Macdonald. Malden: Blackwell, pp. 362-376.

ICOM. 2022. [En línea]. Museum Definition. Disponible en: <<https://icom.museum/en/resources/standards-guidelines/museum-definition/>> [Último acceso 13 de agosto de 2024].

Huerta, R. 2011. 'Maestros, museos y artes visuales. Construyendo un imaginario educativo', *Arte, Individuo y Sociedad*, Vol. 23, No. 1. Valencia: Universidad de Valencia, pp 55-72.

Legget, J. y Labrador, A. M. T. P. 2023 'Museum Sustainabilities', *Museum International*, Vol. 75(1-4), pp. 6-11. [doi: 10.1080/13500775.2023.2348874](https://doi.org/10.1080/13500775.2023.2348874).

Lewandowska, K. 2016. 'It's not all about the profit: an analysis of changes in arts and business relations', *Economics and Business Review*, Vol. 2, No. 1, pp. 107–126. [doi: 10.18559/ebr.2016.1.7](https://doi.org/10.18559/ebr.2016.1.7)

Mairesse, F. 2023. *Dictionary of Museology*. Londres: Routledge.

Ministerio de Cultura de la Nación. 2023. *Museos Argentinos. 1º Informe del Registro de Museos Argentinos 2018- 2023*. Buenos Aires: Ministerio de Cultura de la Nación.

Mörsch, C. 2016. [En línea]. 'Numa encruzilhada de quatro discursos – Mediação e educação na documenta 12: entre Afirmação, Reprodução, Desconstrução e Transformação', *Revista Periódico Permanente*, Vol. 7, No. 6. São Paulo: Universidade de São Paulo, pp. 1-32. Disponible en: <<http://www.forumpermanente.org/revista/numero-6-1/conteudo/numa-encruzilhada-de-quatro-discursos-mediacao-e-educacao-na-documenta-12-entre-affirmacao-reproducao-desconstrucao-e-transformacao>> [Último acceso 25 de junio 2024].

Proteau, J. 2018. 'Reducing risky relationships: criteria for forming positive museum-corporate sponsorships', *Museum Management and Curatorship*, Vol. 33, No. 3, pp. 235-242. [doi: 10.1080/09647775.2018.1467274](https://doi.org/10.1080/09647775.2018.1467274).

Saint Jean, A. 2024. [En línea]. *Claves para un museo sostenible: Modelos de financiamiento para instituciones de gestión privada*. Departamento de Humanidades, Universidad de San Andrés. [Tesis de Master sin publicar]. Disponible en: <<https://repositorio.udesa.edu.ar/jspui/bitstream/10908/23721/1/%5BP%5D%5BW%5D%20T.M.%20Gest.%20Cult.%20Saint%20Jean%2C%20Ana.pdf>> [Último acceso 25 junio 2024].

Sánchez de Serdio Martín, A. 2010. 'Arte y Educación: diálogos y antagonismos', *Revista Iberoamericana de Educación*, No. 52, pp. 43-60.

Santagostino, G. 2022. 'Evaluación de programas educativos. El caso del Programa de Malba en colaboración con el taller de Fotoperiodismo de Arte en Barrios, Argentina' en *Estudios sobre públicos y museos*, Vol. 4. Editado por L. Castellanos y A. Panizzo Zenere. Ciudad de México: Instituto Nacional de Antropología e Historia, pp. 174-200.

Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación. 2013. *Guía Nacional de Museos*, 3ra ed. Buenos Aires: Secretaría de Cultura de la Presidencia de la Nación.