

# HER & MUS

HERITAGE & MUSEOGRAPHY

NÚMERO 26 · AÑO 2025 · EDICIONES TREA · ISSN 2462-6457

TREA



## Tecnologías para la educación patrimonial

### MONOGRAFÍAS

«Turdetania a la vista»: tecnologías para la interpretación de ámbitos patrimoniales complejos **JOSÉ GARCÍA FERNÁNDEZ | MARIBEL RODRÍGUEZ ACHÚTEGUI | IÑAKI IZARZUGAZA LIZARRAGA | FRANCISCO JOSÉ BLANCO ARCOS** ▶ Creació d'un documental històric en un entorn digital. Prova pilot del Projecte VIGEOCULT (Geoparc Orígens) i l'INS Tremp (Tremp, Pallars Jussà) **ORIOI DINARÈS CABRERIZO | XAVIER MIR PELLICER | ADRIANA MURÚA MARÍN** ▶ La difusión de la moda medieval conservada en España: Propuesta de creación de una Ruta Cultural a través de un sitio web **CAROLINA VEGA CABELLO** ▶ Educação Histórica e Patrimonial: Construção e Implementação de um Roteiro Digital do Patrimônio Histórico de Braga Medieval **CAROLINA VIANA GUIMARÃES | GLORIA SOLÉ** ▶ Evaluación de las opiniones del público visitante sobre la introducción de recursos digitales en la nueva exposición permanente del Museo Nacional de Antropología de Madrid **GLORIA MARÍA PÉREZ NOVILLO** ▶ La potencialidad frente al aprovechamiento: el uso de los recursos web de los museos desde la escuela **VICTORIA FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ | MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ SUÁREZ | ROSER CALAF MASACHS** ▶ Ancestors: un videojuego para trabajar el patrimonio prehistórico

de Atapuerca. Una propuesta didáctica para secundaria **MIGUEL FERNÁNDEZ CÁRCAR** ▶ Desarrollo de pensamiento crítico en el uso de IA como herramienta de apoyo a estudiantes universitarios en el análisis de obras de arte **IRENE PÉREZ LÓPEZ** ▶ IA, patrimonio y formación del profesorado: oportunidades y riesgos percibidos por los/as futuros/as docentes **ROSARIO GÓMEZ ALCALDE | LETICIA LÓPEZ-MONDÉJAR | ANA PORTELA FONTÁN | JORGE CONDE MIGUÉLEZ**

### ARTÍCULOS DE TEMÁTICA LIBRE

Uma experiência educativa de salvaguarda do património cultural imaterial através da literatura popular de tradição oral (as lendas) no ensino e aprendizagem da História **GLÓRIA SOLÉ** ▶ Trabajar en los museos desde el feminismo: Creando espacios laborales de igualdad y bienestar **LILIANE INÉS CUESTA DAVIGNON** ▶ La influencia económica y educativa de los museos en España: educación patrimonial y desafíos antes y después de la pandemia de COVID-19 **JESÚS RAMOS PÉREZ** ▶ La Aplicación del algoritmo de agrupamiento K-means al estudio de las estatuas-columna románicas **JOSÉ MANUEL GARCÍA MARTÍN**

### MISCELÁNEA



Universitat de Lleida  
Departament de Ciències  
de l'Educació

# HER & MUS

HERITAGE & MUSEOGRAPHY

26



NÚMERO 26, AÑO 2025

**Tecnologías para la educación patrimonial**



Universitat de Lleida  
Departament de Ciències  
de l'Educació

TREA

# HERMUS

HERITAGE & MUSEOGRAPHY

<b>Dirección</b> Nayra Llonch Molina	Universitat de Lleida	<b>Imagen de cubierta</b> <i>Fuente: Espiral Patrimonio</i>
<b>Secretaria científica</b> Clara López Basanta	Universitat de Lleida	
<b>Coordinación del número</b> María Pilar Rivero Gracia Iñaki Navarro-Neri	Universidad de Zaragoza Universidad Pública de Navarra	
<b>Consejo de redacción</b> Marc Ballesté Escorihuela Beatrice Borghi Roser Calaf Masachs Laia Coma Quintana José María Cuenca López Antonio Espinosa Ruiz Enric Falguera Garcia Olaia Fontal Merillas Carolina Martín Piñol Joaquim Prats Cuevas Pilar Rivero García Guillem Roca Cabau Gonzalo Ruiz Zapatero Moisés Selfa Sastre	Universitat de Lleida Università di Bologna Universidad de Oviedo Universitat de Barcelona Universidad de Huelva Vila Museu. Museo de La Vila Joyosa Universitat de Lleida Universidad de Valladolid Universitat de Barcelona Universitat de Barcelona Universidad de Zaragoza Universitat de Lleida Universidad Complutense de Madrid Universitat de Lleida	
<b>Consejo asesor</b> Leonor Adán Alfaro Silvia Alderoqui Konstantinos Arvanitis Mikel Asensio Brouard Darko Babic José María Bello Diéguez John Carman Glòria Jové Monclús Javier Martí Oltra Clara Masriera Esquerra Ivo Mattozzi Maria Glòria Parra Santos Solé Pepe Serra Jorge A. Soler Díaz Sebastián Molina Puche	Universidad Austral (Chile) Museo de las Escuelas de Buenos Aires (Argentina) University of Manchester (Reino Unido) Universidad Autónoma de Madrid Universidad de Zagreb (Croacia) Museo Arqueológico e Histórico da Coruña Birmingham University (Reino Unido) Universitat de Lleida Museo de Historia de Valencia Universitat Autònoma de Barcelona Libera Università di Bolzano (Italia) Universidade do Minho (Portugal) Museu Nacional d'Art de Catalunya (MNAC) Marq-Museo Arqueológico de Alicante Universidad de Murcia	
<b>Envío de originales</b>	<a href="http://raco.cat/index.php/Hermus/index">http://raco.cat/index.php/Hermus/index</a>	
<b>Dirección editorial</b> Compaginación	Ediciones Trea Alberto Gombáu [Proyecto Gráfico]	

**PRESENTACIÓN**

- 4 Tecnologías para la educación patrimonial  
MARÍA PILAR RIVERO GRACIA  
IÑAKI NAVARRO-NERI

**MONOGRÁFICO**

- 9 «Turdetania a la vista»: tecnologías para la interpretación de ámbitos patrimoniales complejos  
JOSÉ GARCÍA FERNÁNDEZ  
MARIBEL RODRÍGUEZ ACHÚTEGUI  
IÑAKI IZARZUGAZA LIZARRAGA  
FRANCISCO JOSÉ BLANCO ARCOS
- 25 Creació d'un documental històric en un entorn digital. Prova pilot del Projecte VIGEOCULT (Geoparc Orígens) i l'INS Tremp (Tremp, Pallars Jussà)  
ORIOL DINARÈS CABRERIZO  
XAVIER MIR PELLICER  
ADRIANA MURÚA MARÍN
- 50 La difusión de la moda medieval conservada en España: Propuesta de creación de una Ruta Cultural a través de un sitio web  
CAROLINA VEGA CABELLO
- 73 Educação Histórica e Patrimonial: Construção e Implementação de um Roteiro Digital do Património Histórico de Braga Medieval  
CAROLINA VIANA GUIMARÃES  
GLORIA SOLÉ
- 86 Evaluación de las opiniones del público visitante sobre la introducción de recursos digitales en la nueva exposición permanente del Museo Nacional de Antropología de Madrid  
GLORIA MARÍA PÉREZ NOVILLO
- 102 La potencialidad frente al aprovechamiento: el uso de los recursos web de los museos desde la escuela  
VICTORIA FERNÁNDEZ FERNÁNDEZ  
MIGUEL ÁNGEL SUÁREZ SUÁREZ  
ROSER CALAF MASACHS
- 122 Ancestors: un videojuego para trabajar el patrimonio prehistórico de Atapuerca. Una propuesta didáctica para secundaria  
MIGUEL FERNÁNDEZ CÁRCAR
- 142 Desarrollo de pensamiento crítico en el uso de IA como herramienta de apoyo a estudiantes universitarios en el análisis de obras de arte  
IRENE PÉREZ LÓPEZ
- 161 IA, patrimonio y formación del profesorado: oportunidades y riesgos percibidos por los/as futuros/as docentes  
ROSARIO GÓMEZ ALCALDE  
LETICIA LÓPEZ-MONDÉJAR  
ANA PORTELA FONTÁN  
JORGE CONDE MIGUÉLEZ

**TEMÁTICA LIBRE**

- 180 Uma experiência educativa de salvaguarda do património cultural imaterial através da literatura popular de tradição oral (as lendas) no ensino e aprendizagem da História  
GLÓRIA SOLÉ
- 201 Trabajar en los museos desde el feminismo: Creando espacios laborales de igualdad y bienestar  
LILIANE INÉS CUESTA DAVIGNON
- 219 La influencia económica y educativa de los museos en España: educación patrimonial y desafíos antes y después de la pandemia de COVID-19  
JESÚS RAMOS PÉREZ
- 237 La Aplicación del algoritmo de agrupamiento K-means al estudio de las estatuas-columna románicas  
JOSÉ MANUEL GARCÍA MARTÍN

**MISCELÁNEA**

- 257 Pérez Mateo, S. (2024). *Cartografías de lo cotidiano. La comunicación en la casa museo*. Edit.um. Ediciones de la Universidad de Murcia  
LILIANE INÉS CUESTA
- 261 De Miguel González, R., & Rivero Gracia, P. (Eds.). (2026). *Geospatial Technologies for Heritage Education*. Springer Cham  
DANIEL CAMUÑAS GARCÍA



«Análisis de procesos cocreativos digitales de educación patrimonial integrando inteligencia artificial» (I+D+i PID2023-151254OB-I00) financiado por MCIN/ AEI/10.13039/501100011033/ y FEDER. Una manera de hacer Europa

## TEMÁTICA LIBRE

# Trabajar en los museos desde el feminismo: creando espacios laborales de igualdad y bienestar

Working in museums from a feminist perspective:  
creating workspaces for equality and well-being

LILIANE INÉS CUESTA DAVIGNON

**Liliane Inés Cuesta Davignon**

Museo Nacional de Cerámica y Artes Suntuarias, Valencia Institución

[liliane.cuesta@cultura.gob.es](mailto:liliane.cuesta@cultura.gob.es)

<https://orcid.org/0000-0002-0036-108X>

*Recepción del artículo: 20-05-2025. Aceptación de su publicación: 08-09-2025*

## RESUMEN

El objetivo de este artículo es poner el foco en un aspecto poco estudiado: el museo como lugar de trabajo desde la perspectiva feminista. El estudio aborda en primer lugar una breve historiografía sobre las mujeres como profesionales de museos. En segundo lugar, ofrece un análisis de cómo los presupuestos y valores feministas pueden transformar el museo como espacio de trabajo a través de tres aspectos: la estructura y organización internas, las jerarquías y relaciones de poder y los prejuicios, estereotipos y micromachismos. El estudio se centra en aquellos aspectos menos visibles o más sutiles, pero no por ello menos perniciosos, presentando algunas vías de actuación que pueden generar paulatinamente cambios organizativos y estructurales efectivos basados en los valores feministas de igualdad, colaboración y ética del cuidado, para lograr instituciones más equitativas, justas y generadoras de bienestar.

## PALABRAS CLAVE

museos, feminismo, lugar de trabajo, bienestar, cambio organizacional

## ABSTRACT

The aim of this paper is to focus on a little studied aspect: the museum as a workplace from a feminist perspective. First, the study provides a brief historiography of women as museum professionals. Secondly, it offers an analysis of how feminist assumptions and values can transform the museum as a workspace through three aspects: internal structure and organization, hierarchies and power relations, and prejudices, stereotypes and sexist attitudes. The study focuses on those aspects that are less visible or more subtle, but no less pernicious, presenting some ways of action that can gradually generate effective organizational and structural changes based on feminist values of equality, collaboration and ethics of care, to achieve more equitable, just and wellbeing-generating institutions.

## KEYWORDS

museums, feminism, workplace, wellbeing, institutional change

## INTRODUCCIÓN

Desde hace 25 años se han multiplicado las monografías, artículos académicos y reflexiones sobre la influencia de la perspectiva feminista en los museos. La mayor parte de estos estudios tratan de las funciones más visibles de los museos, especialmente la exposición, tanto permanente como temporal, el comisariado<sup>1</sup> y la educación y, en menor medida, la adquisición de colecciones. Aparte de la propia práctica museal a través de algunas de las funciones del museo –no todas<sup>2</sup>–, hay un aspecto mucho menos tratado cuando se reflexiona sobre la perspectiva feminista en los museos: la estructura y organización internas, así como las relaciones del personal del museo en el seno de esa estructura (Baldwin y Ackerson, 2017, p. 9).

Aunque desde los años setenta se empezó a generar una reflexión en torno a las mujeres como profesionales de museos –centrada en la brecha salarial de género, la carrera profesional, la igualdad de oportunidades, la división sexual de tareas o la conciliación–, los aspectos más holísticos de estructura, organización y funcionamiento internos no estaban todavía en el centro de estas preocupaciones.

Este trabajo contempla por lo tanto la institución museo como lugar de trabajo, partiendo de la premisa de que no existe una sola manera de organizarse ni funcionar y de que el pensamiento y la crítica feministas también cuestionan las formas en las que trabajamos. Para elaborar este estudio, se ha partido de la literatura reciente al respecto (Amsellem y Hufschmid, 2022; Callihan, y Feldman, 2018; Cuesta Davignon, 2024; Doillon et al., 2022; Ramírez, 2022 y Tanga, 2021), parte de la cual presenta resultados de encuestas (Baldwin y Ackerson, 2017, 2018; Ramírez, 2022; Trivedi y Wittman, 2018 y Turner, 2001). Se han tenido igualmente en cuenta las experiencias y vivencias de profesionales de museos (Doillon et al., 2022) así como las observaciones y testimonios, fruto de veinte años de experiencia personal en el ámbito de los museos. Cabe sin embargo subrayar que, debido a su carácter interno, es probable que existan muchas iniciativas, no publicadas o comunicadas, que estén contribuyendo a la mejora del clima laboral en clave feminista.

Así, el artículo presenta en primer lugar una breve historiografía sobre las mujeres como trabajadoras en los museos, para centrarse a continuación en un análisis de tres aspectos relativos al funcionamiento y organización internos desde la perspectiva feminista: la estructura y organización internas, las jerarquías y relaciones de poder y las discriminaciones, estereotipos de género y micro-machismos. El estudio se centra por lo tanto en aquellos aspectos

<sup>1</sup> Sobre el comisariado de exposiciones en clave feminista existe una abundante bibliografía, especialmente de la esfera anglosajona. Para un listado orientativo, véase Cuesta Davignon, 2025, pp. 38-39.

<sup>2</sup> Las funciones de colección, conservación-restauración, documentación e investigación son campos todavía por explorar. Véase Cuesta Davignon, 2024.

menos evidentes, visibles o más sutiles, pero no por ello menos perniciosos, presentando algunas actuaciones que pueden generar paulatinamente cambios organizativos y estructurales efectivos basados en los valores feministas de igualdad, colaboración y ética del cuidado, para lograr instituciones más equitativas, justas y generadoras de bienestar.

## LAS MUJERES COMO PROFESIONALES DE MUSEOS: BREVE HISTORIOGRAFÍA

A partir de los años setenta del siglo pasado, empieza a generarse una reflexión que emana de las asociaciones de profesionales de museos en torno a la situación y papel de las mujeres como profesionales. En 1973, Susan Stitt formó un grupo llamado Women's Caucus en la conferencia anual de la American Association of Museums. Al año siguiente, el grupo presentó una serie de requerimientos acerca de la posición de las profesionales de museos, especialmente en cuanto a unos procesos de contratación justos y equitativos en relación con los hombres (Baldwin y Ackerson, 2017, p. 36; Baldwin, 2017). *Museum News*, órgano de la American Association of Museums (actualmente, American Alliance of Museums) y la revista de la británica Museums Association, *Museums Journal*, se hicieron eco de estas cuestiones en los años ochenta (Turner, 2002, p. 1). En 1986, se celebró en la sede de la Smithsonian Institution en Washington D. C. el primer encuentro sobre el papel de las mujeres como profesionales de museos, «Women's Changing Roles in Museums». Esta jornada abordaba la participación de las mujeres en los museos desde una perspectiva histórica; la identificación de las cualidades y habilidades profesionales para lograr puestos de liderazgo y la evaluación de los futuros roles para las profesionales. Esta iniciativa pionera motivó la celebración del seminario «Gender perspectives: the impact of women in museums», organizado por la Smithsonian Institution en 1990, con un apartado sobre el impacto de las mujeres en el trabajo de los museos (Glaser y Zenetou, 1994).

En 1991 la revista del ICOM (Consejo Internacional de Museos), *Museum International*, publicó su primer número especial dedicado a los museos y las mujeres. El segundo apartado de la revista estaba dedicado a las mujeres en las profesiones museales con ocho artículos.

Todas estas reflexiones dieron sus frutos y se plasmaron en las publicaciones editadas por Kevin Moore sobre gestión de museos (Blake, 1999 y Taylor y Craig, 1985<sup>3</sup>).

<sup>3</sup> Este artículo, publicado por primera vez en *Museum News* en 1985, se incluyó en 1998 en *La gestión del museo* de Kevin Moore.

Examinando la bibliografía sobre museos, perspectiva de género y feminismo, parece que el tema de las mujeres como profesionales de museos ha pasado a un segundo plano, desplazándose el foco hacia las representaciones, las narrativas, la educación o la comunicación. *Gender, sexuality, and museums*, editado por Amy K. Levin (2010), todavía dedicaba su primer apartado a las mujeres como trabajadoras de los museos con tres contribuciones. Sin embargo, la segunda compilación de artículos editada por Levin junto a Joshua G. Adair, *Museums, sexuality, and gender activism* (2020) ya no aborda esta temática. Asimismo, el tercer número especial de *Museum International* dedicado a la perspectiva de género en los museos (2020) solo incluye un artículo sobre mujeres profesionales. Sin embargo, en 2016, Anne Ackerson, Joan Baldwin, Jessica Ferey y Marieke Van Damme crearon el movimiento GEMM (Gender Equity in Museums Movement) con el objetivo de sensibilizar, promover cambios y fomentar la transparencia sobre la equidad de género interseccional en los museos como espacios de trabajo. Esta iniciativa, junto a la publicación de Ackerson y Baldwin, *Women in the Museum: Lessons from the Workplace* (2017) demuestran la existencia de desigualdades de género y la necesidad de seguir visibilizando y reflexionando. Como afirma el colectivo, mientras que el número de profesionales mujeres ha aumentado en los museos, las reivindicaciones propuestas por el Women's Caucus siguen vigentes (Baldwin et al., 2016, p. 1).

En el ámbito español, las aportaciones más recientes se centran más bien en el papel de las mujeres en la conservación y salvaguarda del patrimonio cultural o en las profesionales de museos desde una perspectiva histórica (Argerich y Ara, 2012; Azor Lacasta, 2023 y López Muñoz; 2024). La publicación de la primera edición del proyecto del Ministerio de Cultura, «Patrimonio en femenino», incluía cinco artículos sobre las profesionales de museos en España, tanto en el pasado como en la actualidad (Martínez Tejedor, 2012 y *Patrimonio en femenino*, 2011)<sup>4</sup>. La obra *El protagonismo de las mujeres en los museos*, más centrada en cuestiones de representación, exposición, programación e incluso adquisición, incluía sin embargo dos contribuciones sobre el trabajo de las mujeres en museos y patrimonio (López Fernández-Cao et al., 2012). Teniendo en cuenta la preponderancia de mujeres en la profesión, no se explica la ausencia de la perspectiva de género en estudios como *Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España* que no incluía una pregunta sobre el género de la persona encuestada (Varela Agüí et al., 2012). De esta manera, no se podía correlacionar el género con aspectos tan significativos como la remuneración, la adecuación de la categoría profesional

<sup>4</sup> Véase también Martínez Tejedor (2012).

con las funciones desempeñadas, la categoría laboral del puesto o las áreas de trabajo. Las actas del encuentro de museología, *El profesional de museos: en busca de una definición*, tampoco dedicaba ninguna contribución con perspectiva de género (Rivero y San Sebastián, 2015). Finalmente, la publicación del Ministerio de Cultura y Deporte, *150 años de una profesión: de anticuarios a conservadores*, contribuye a visibilizar el trabajo de las mujeres en los museos presentando veinte semblanzas de profesionales mujeres (Carretero Pérez et al., 2019).

## TRABAJAR EN LOS MUSEOS DESDE EL FEMINISMO

### ORGANIZACIÓN INTERNA: DE LA PIRÁMIDE A LA RED

#### ESTRUCTURA EN RED Y COLABORACIÓN

Los organigramas tradicionales de los museos presentan una estructura clásica piramidal, vertical y muy jerarquizada (Hein, 2010, p. 55), con la dirección en la cúspide, de la cual dependen los distintos departamentos, a su vez jerarquizados. Incluyen únicamente al personal fijo del museo y dando prioridad al personal técnico sobre el personal no técnico que, a menudo, no aparece representado. No suelen incluir al personal de empresas externas contratado para cubrir servicios básicos del museo, como son la limpieza, el mantenimiento, la seguridad o la educación. A pesar del consenso general sobre la función social de los museos, los organigramas no suelen reflejar el entorno social –público visitante, comunidad, centros docentes, asociaciones, servicios sociales, etc.– y los posibles cauces de participación (Cuesta Davignon, 2024, pp. 107-108).

Algunos organigramas sustituyen la estructura piramidal por una estructura en red, de forma generalmente circular.<sup>5</sup> Martina Tanga (2021) propone una estructura compuesta por cinco divisiones (personas, objetos, programas, hospitalidad, finanzas y un consejo) coordinadas y cooperativas, sin dirección o estructura supervisora. En el centro se sitúan los valores y misiones del museo que guían las decisiones y actuaciones.

En 2002, Museums Victoria inició un nuevo plan estratégico con la colaboración de todo el personal. A nivel organizativo, la estructura adoptada fue la de una organización en red a partir de las siguientes premisas: un conjunto claro de objetivos; principios organizativos aceptados por el personal; el compromiso de delegar responsabilidades; formación y desarrollo para mejorar las aptitu-

<sup>5</sup> Véanse el ejemplo pionero del Glenbow Museum (1995) o el del Oakland Museum of California en Tanga, 2021.

des del personal; mecanismos para romper las divisiones entre departamentos y un fuerte énfasis en el trabajo en equipo (Greene, 2006).

Una de las formas de representar los intereses de la comunidad y actuar de forma coherente con los valores y misiones del museo es incluir en el patronato a representantes en los ámbitos de la accesibilidad, la sostenibilidad económica y medioambiental, la igualdad de género, y la diversidad de género y sexual (Cuesta Davignon, 2024, p. 109). Martina Tanga (2021) propone incluso integrar la dirección y el patronato tradicionales en un nuevo órgano, el consejo, que no estaría jerárquicamente por encima o fuera del resto de áreas. Estaría integrado por miembros del personal, representantes de la comunidad y agentes externos relacionados con los contenidos del museo.

Una organización en red está basada en el principio de la colaboración como valor feminista. La colaboración subvierte las nociones de autoridad, poder y jerarquía y conlleva una relación en la cual un cierto grado de cesión de poder es necesaria a través del consenso y el diálogo (Callihan y Feldman, 2018, p. 185; Díaz Ramos, 2017, p. 38).

#### ■ REPENSAR LA DIRECCIÓN DE LOS MUSEOS

La estructura piramidal tradicional reposa en un modelo de liderazgo tradicional: una dirección individual, que no delega, no valora las habilidades, conocimientos y diversidad del personal (Edson, 2004, p. 137) y que se basa en el control vertical y en las decisiones unilaterales que, además, tienen consecuencias en la capacidad de actuar y la creatividad del personal (Tanga, 2021, p. 8). Desde un enfoque feminista, se podría afirmar que este modelo de liderazgo está construido desde una perspectiva androcéntrica y masculina (Callihan y Feldman, 2018, p. 182) que excluye automáticamente otros perfiles y formas de dirigir una institución.

Feminist leadership builds transforming relations of power and challenging inequality; creates inclusive, non-oppressive structures and processes; promote sharing of decision-making towards a common goal of equity; and values relationships and cooperation. It is about building capacity and skills in order to create social transformation (Callihan y Feldman, 2018, p. 183).

Este modelo de liderazgo inclusivo (Taylor, 2017) o de corte feminista valora un trabajo de equipo más colaborativo, horizontal y equitativo generando mayor bienestar entre el personal (Attard, 2022, p. 153).

La creación de comisiones paritarias dedicadas a los distintos ámbitos del museo permitiría garantizar la participación en igualdad de oportunidades en los procesos de toma de decisiones (Cuesta Davignon, 2024). Estas comisiones deberían estar integradas por representantes de todas las áreas y distintos perfiles e intereses profesionales para garantizar una pluralidad de puntos de vista. El Museo de Antropología de Vancouver presenta una organización con comités democráticos y no jerárquicos cuya presidencia es rotativa (Tanga, 2021, p. 6).

¿Por qué un museo debería reposar sobre los hombros de una sola persona? se pregunta Martina Tanga (2021, p. 8). Existen de hecho experiencias de direcciones colegiadas. El Gender Museum Denmark en Aarhus (originalmente Kvindemuseet) fue creado en 1982 por una asociación como un museo colaborativo basado en la participación de la comunidad para la formación de sus colecciones (Díaz Ramos, 2016, p. 100). El museo funcionaba como una estructura no jerárquica, horizontal e igualitaria caracterizada por el diálogo, el debate y la toma de decisiones colegiada. El poder estaba compartido entre las fundadoras del museo y la asociación. La dirección era colegiada y se inspiraba así, según Merete Ipsen, en los movimientos feministas (Díaz Ramos, 2016, pp. 101-102).

De 2019 a 2022, la Kunsthalle de Viena fue dirigida por tres mujeres, Sabina Sabolovic, Natasa Ilic e Ivet Curlin, del colectivo croata WHM (What, How & for Whom), con iguales responsabilidades y poder. Según el colectivo, el debate y el intercambio están en la base de su método de trabajo, con el objetivo de desmitificar la gestión y comisariado en los museos desde un enfoque más democrático (Bailey, 2020).

## JERARQUÍAS: REDISTRIBUIR EL PODER

### PRESTIGIO, PODER Y JERARQUÍAS

La reflexión sobre el modelo de dirección y sobre la toma de decisiones –unilateral o colegiada– está relacionado con el poder en los museos y las jerarquías que conllevan desigualdades y discriminación.

Varias relaciones de poder y jerárquicas se encuentran interrelacionadas en los museos: las jerarquías entre colecciones, entre

Funciones de conservación, investigación y comisariado de exposiciones	Funciones de educación y mediación
Tradicionalmente enfocadas a las colecciones	Esencialmente enfocadas al público, la comunidad, la sociedad
La relación es con los objetos	La relación es con las personas, tradicionalmente público escolar e infantil
Trabajo intelectual y teórico	Trabajo manual, corporal y práctico
Productores y detentores del conocimiento	Reproducción del conocimiento, transmisión (mediación) <sup>6</sup>
Dificultad del trabajo, rigor, seriedad	Facilidad del trabajo, improvisación, idea preconcebida de que «lo puede hacer cualquiera»
Área históricamente dominada por hombres <sup>7</sup>	Área feminizada

Tabla 1. Tabla sobre creencias y valores atribuidos a las áreas de colecciones y el área de educación. Fuente: elaboración propia.

áreas funcionales o departamentos y entre personas. Más allá de las jerarquías explícitas que se plasman en la pertenencia a un grupo o nivel administrativos, en la responsabilidad y dedicación asociadas al puesto o en las retribuciones, existen unas jerarquías interpersonales más sutiles, implícitas, subyacentes y arraigadas en nuestra manera de concebir las funciones del museo. Es decir que a los factores que introducen relaciones de poder como el género, la orientación sexual, la clase y el nivel socioeducativo, la etnia, la cultura, etc., se suman las funciones, conocimientos y colecciones relacionadas con cada persona. Algunas funciones, colecciones o conocimientos se valoran más que otros (Tanga, 2021, p. 8), existiendo un paralelismo entre los sistemas jerárquicos aplicados a objetos y los aplicados a personas (Tanga, 2021, p. 10). Las nociones de prestigio, poder y jerarquía se encuentran así estrechamente relacionadas.

#### FEMINIZACIÓN, NATURALIZACIÓN DE LAS FUNCIONES Y CUIDADOS

De esta manera, existe una jerarquía entre las áreas de colecciones (conservación, investigación y comisariado) y las áreas relacionadas con los públicos (educación, mediación, comunicación). A su vez, las propias colecciones están sujetas a jerarquías establecidas por el canon occidental en base a criterios como las técnicas o materias empleadas, el tema representado, el uso o función, la autoría, etc. (Hein, 2010, p. 56; Pollock, 1999, p. 25). Se atribuye por lo tanto más prestigio y valor a las áreas de colecciones que a la de educación que aparece como un área de segunda clase en la jerarquía del museo (Kletchka, 2006; López, 2012, p. 36; Turner, 2011,

<sup>6</sup> Eneritz López (2012) afirma que estos discursos son percibidos por conservadores y comisarios como «simplificación, neutralización y, en definitiva, populismo» (p. 36).

<sup>7</sup> En la actualidad, las mujeres están presentes también en estas áreas, de forma mayoritaria. Sin embargo, como señala Peyrin (2008), en Francia la conservación estaba dominada por los hombres a principios del siglo XX. Los primeros trabajos de acompañamiento del público y de educación se reservaban a las mujeres que aspiraban a trabajar en los museos, como una manera, para los hombres, de preservar su posición y estatus dentro de la estructura interna del museo. (p. 70).

p. 7), en base al tipo de trabajo, los conocimientos y habilidades necesarios, a quién se dirige ese trabajo, así como a una asociación con una identidad de género determinada (Tabla 1).

Todos estos valores atribuidos a cada función denotan sesgos y estereotipos de género. De hecho, implícitamente, se establece una relación «natural» entre el trabajo de educadora de museo y la tradicional función educativa de hijos e hijas reservada a las mujeres (Kletchka, 2006); una prolongación entre el trabajo no profesionalizado, doméstico, y no remunerado y el trabajo remunerado de la esfera pública. Según Michèle Perrot, la actividad prolonga las cualidades «naturales» de la mujer (burguesa), educadora y anfitriona sin igual, disponible y paciente (Peyrin, 2008, p. 66). La precariedad y el tiempo parcial que caracterizan en muchos casos la profesión de educadora de museo son también rasgos característicos de los empleos femeninos por excelencia<sup>8</sup> (Peyrin, 2008, p. 66). Por lo tanto, la posición «inferior» de las educadoras está histórica y directamente relacionada con una construcción de los roles basada en el género creando una «jerarquía silenciosa pero invasiva» (Kletcha, 2006).

Otro rol asociado a las mujeres en el ámbito de los museos y, de forma más amplia, del patrimonio cultural es la conservación –el hecho de mantener la integridad material de los objetos y las dimensiones inmateriales asociadas para poder transmitirlos a las siguientes generaciones. Las funciones de educación y de conservación-restauración tienen un punto en común: los cuidados. El cuidado de las personas y el cuidado de los objetos remiten una vez más a los roles tradicionalmente atribuidos a las mujeres como cuidadoras, mantenedoras de las condiciones de vida o de las condiciones materiales para la supervivencia. La vertiente intelectual del trabajo con los objetos quedaría reservada a los hombres. Estos estereotipos de género subyacen en los siguientes comentarios de estas profesionales de museos: «A las mujeres les gustan los objetos por sí mismos y para cuidar de ellos, mientras que a los hombres les gustan para construir teorías y contrastar sus tesis»; «Las mujeres tienen cariño a los objetos y saben disponerlos en una exposición, de la misma forma que saben poner una mesa bonita» (Skjøth, 1991, p. 125). Mayayo subraya igualmente esta asimilación, por parte de las propias profesionales, de su trabajo con las tareas de cuidado (2012, pp. 149-150).

La segregación de las funciones por género constituye de hecho una barrera para la carrera profesional de las mujeres (Trivedi y Wittman, 2018, p. 210; Turner, 2001, p. 3). Esta división corresponde a una distinción entre habilidades: *hard skills*, o trabajo medible y técnico, y *soft skills*, que incluyen la comunicación,

<sup>8</sup> Acerca de la situación de las educadoras de museos en España, existen varios estudios e informes. Véase, por ejemplo, la tesis doctoral de Albero Verdú (2017). Se traduce igualmente en el movimiento asociativo y la creación en 2021 de Almazuela, Federación Española de Asociaciones de Educación y Mediación en Cultura, Museos y Patrimonio.

la colaboración, el pensamiento crítico y unas cualidades sociales y emocionales necesarias para la gestión y motivación de un equipo (Mayayo, 2012, p. 150; Trivedi y Wittman, 2018, p. 210). Asociadas con el trabajo feminizado, las *soft skills* están infravaloradas y esta división por género refuerza el binarismo, el sexismo y la dominación masculina (Trivedi y Wittman, 2018, p. 211). Las profesiones feminizadas acarrear por lo tanto un estigma social: las mujeres ganan menos porque trabajan en empleos de mujeres y los trabajos de mujeres están menos remunerados porque los desempeñan mujeres (Baldwin et al., 2016, p. 2). Este sesgo de género reduce la relevancia y valor de estos trabajos a ojos de la sociedad, del poder político y de los medios de comunicación (GEMM, 2019).

#### DEPARTAMENTOS FLUIDOS, PERFILES HÍBRIDOS: LA REDISTRIBUCIÓN DEL PODER

Como hemos visto anteriormente, las reflexiones acerca de la organización y estructura internas planteaban la ruptura de las fronteras departamentales y la creación de equipos de trabajo interdepartamentales (Tanga, 2021, p. 6). El Museo de Glenbow y el Oakland Museum of California, por ejemplo, apostaron por la fusión de áreas tradicionalmente «opuestas», como la educación y el comisariado (Tanga, 2021, p. 9). Los perfiles profesionales y funciones deberían ser igualmente menos estancos y más fluidos, creativos e innovadores. Las jerarquías entre áreas basadas en sesgos y estereotipos de género (Tabla 1) clasifican igualmente a las personas que trabajan en ellas en cajones estancos, asignando una serie de competencias, habilidades y conocimientos concretos y restringidos y negando la posibilidad de que esa persona pueda asumir otro tipo de funciones. Es como si el hecho de trabajar en el área educativa de un museo anulara automáticamente los conocimientos científicos sobre la disciplina del museo y la capacidad investigadora de la persona trabajadora.

Por ello, resulta interesante pensar en perfiles híbridos y dar la oportunidad al personal, en función de sus intereses y conocimientos, de participar en proyectos de investigación y comisariado de exposiciones.

Pat Villeneuve y Ann Rowson Love han desarrollado un modelo para la organización de exposiciones temporales que tiene como objetivo crear experiencias significativas y centradas en el público (2021). El objetivo no es pues una reflexión sobre las funciones del personal de los museos, pero uno de los aspectos de este modelo es el papel del comisariado de exposiciones. ¿Quién detiene el co-

nocimiento y la autoridad para generar conocimiento? Las autoras reconocen que, históricamente, los comisarios han trabajado de forma independiente y han sido la única fuente del saber. La figura del «creador solitario» ha evolucionado hacia una autoridad compartida en la cual los públicos, la comunidad y otras voces externas colaboran en los procesos de toma de decisiones (Love y Villeneuve, 2021, p. 5). Esta nueva figura de comisariado que redistribuye el poder y la autoridad corresponde a lo que las autoras han denominado como «edu-curation», un perfil más abierto, entre educación y comisariado, para garantizar exposiciones centradas en los públicos (Villeneuve y Love, 2017).

Según Hein, el privilegio de tener autoridad sobre los objetos y generar conocimiento sobre las colecciones pasó de los comisarios a los educadores y de ahí a ser compartido con los públicos (2010, p. 55). No es el objeto de este artículo abordar las prácticas colaborativas entre museo y comunidad, la participación y la co-creación<sup>9</sup>. No obstante, sí que es pertinente preguntarse qué áreas o profesionales están cediendo autoridad en estos procesos de redistribución del poder entre el museo y la comunidad. La autoridad compartida no ha de recaer siempre en las mujeres porque conllevaría un desempoderamiento de las profesionales frente a sus colegas masculinos.

<sup>9</sup> Véase Simon (2010).

## ■ DISCRIMINACIÓN Y MICROMACHISMOS

### ■ MICROMACHISMOS

Como en otros lugares de trabajo, en el museo existen distintos estereotipos de género, discriminaciones y micromachismos que afectan a las mujeres, a colectivos minoritarios o a personas LGBTIQ+. Algunas de estas discriminaciones, más visibles, contempladas en la legislación y más fácilmente cuantificables, se traducen en las diferencias de oportunidades en el acceso a los puestos de trabajo, las diferencias salariales, las dificultades o la falta de carrera profesional –el llamado «techo de cristal»<sup>10</sup>, todavía más llamativo en el ámbito de los museos en el que hay una mayoría de profesionales mujeres (Attard, 2022, p. 145)– o la falta de conciliación entre la vida profesional y la privada (Baldwin et al., 2016; Baldwin y Ackerson, 2017, capítulo 8; Turner, 2001), con los consiguientes efectos negativos sobre las mujeres, que siguen llevando la carga mental y material del trabajo doméstico.

Otras discriminaciones son más sutiles, invisibles y, generalmente, difícilmente cuantificables o no cuantificadas. El micro-

<sup>10</sup> Este fenómeno está relacionado con el llamado de las «escaleras mecánicas de cristal» (*glass escalator*), según el cual, en medios profesionales muy feminizados, los escasos hombres presentes llegan antes a los puestos de responsabilidad y mejor remunerados (Attard, 2022, p. 148; GEMM, 2019).

machismo, también llamado sexismo de baja intensidad, es el conjunto de prácticas de violencia en la vida cotidiana que reflejan y perpetúan las actitudes machistas y la desigualdad de las mujeres respecto a los hombres. Sutiles, casi invisibles y difícilmente evidenciables, estas prácticas buscan menoscabar la autoestima y dificultar la autonomía de las mujeres para que los hombres mantengan su posición. Los micromachismos se suelen tener en menor consideración que el acoso sexual por su menor intensidad, pero a largo plazo resultan ser igual de perjudiciales para las mujeres porque son cotidianos y persistentes. En un ámbito laboral, se traducen concretamente en el uso de un lenguaje verbal y no verbal discriminatorio, sexista y estereotipante; el ninguneo; la interrupción del discurso (*manterrupting*); la negación o ridiculización del discurso de la mujer haciéndola dudar de su criterio (*gaslighting*); la desinformación; el cuestionamiento de la profesionalidad y necesidad de justificarla constantemente; el cuestionamiento del conocimiento de la mujer cuyo discurso es sustituido por el del hombre para decir lo mismo (*mansplaining*); la atribución a un hombre de una idea previamente ignorada propuesta por una mujer (*bropiating*); la infravaloración o banalización de las funciones atribuidas; las actitudes de paternalismo y condescendencia; la infantilización; etc.<sup>11</sup> (Cuesta Davignon, 2024, p. 105). Difícilmente objetivables y cuantificables, estas prácticas quedan fuera de los radares de los protocolos por acoso sexual o por razón de sexo<sup>12</sup>.

En este sentido resulta interesante la iniciativa del INAH de México, Laboratorio para la Reinención Participativa en los Museos (LRPM), que permitió desarrollar una caja de herramientas para integrar la perspectiva de género en museos, llamada «Inspectoras de museos». Destacamos, entre estas herramientas, la cartilla de autocuidado para las trabajadoras de museos<sup>13</sup> y el violentómetro, encuesta dirigida tanto a visitantes como a trabajadoras que puso de manifiesto las violencias visibles e invisibles sufridas por las mujeres en los museos (Ramírez, 2022).

#### BARRERAS PSICOLÓGICAS, PREJUICIOS Y ESTEREOTIPOS

Imperceptibles y profundamente enraizados en las prácticas sociales y culturales, los micromachismos son, además, más tolerados socialmente que el acoso sexual o por razón de sexo, para los cuales existen protocolos de prevención y actuación. Las prácticas micromachistas están probablemente relacionadas con lo que Turner define como las barreras interiorizadas de las mujeres<sup>14</sup> y las actitudes arraigadas de los hombres (2001, p. 10). La falta de confianza

<sup>11</sup> En el estudio llevado a cabo por Baldwin y Ackerson (2018), entre las formas más frecuentes de discriminación por razón de género, se encontraban el no reconocimiento de las ideas u opiniones (66 %), la interrupción del discurso (66 %), la desigualdad salarial (50 %) y el acoso sexual (49 %).

<sup>12</sup> La guía elaborada en Francia por la asociación Musé-e-s incluye el apartado «MeToo Musée» que recoge una serie de testimonios de profesionales, personal en prácticas o becarias sobre acoso sexual o por razón de sexo, uso sexista del lenguaje, discriminación, etc. en el ámbito de los museos (Doillon et al., 2022, p. 164).

<sup>13</sup> Esta cartilla se centra en cuatro aspectos: estar alerta ante las posibles situaciones de peligro; mantener la distancia para evitar situaciones de acoso; denunciar situaciones de acoso o discriminación y contar con la solidaridad femenina para protegerse. Para más información sobre estas herramientas y el violentómetro, véase: <https://sites.google.com/view/inspectorasmuseosmx/inicio>

<sup>14</sup> Este aspecto ya había sido mencionado por otras autoras anteriormente (Blake, 1999, p. 190; Taylor, 1984, p. 32).

de las mujeres en sus propias capacidades y competencias y la capacidad de escucha de los otros que las lleva a buscar el consenso, conllevando una aparente falta de autoridad (Turner, 2001, p. 10), se explican por factores culturales y educativos. Si a este pernicioso sustrato se le añaden los micromachismos cotidianos e insidiosos, la autoestima de las profesionales puede verse muy dañada imposibilitando incluso la carrera profesional. Las actitudes masculinas enraizadas están estrechamente relacionadas con los estereotipos de género en torno a las mujeres como profesionales o como líderes y se explican en ocasiones por el malestar o inseguridad de los hombres que perciben a las mujeres como una amenaza, siendo incapaces de relacionarse con ellas profesionalmente (Turner, 2001, p. 10). La falta de conocimientos y competencias de los hombres en un campo concreto frente a una mujer más preparada se salda en ocasiones con un exceso de autoritarismo para compensar la inferioridad intelectual (Attard, 2022, p. 151). Este comportamiento autoritario afecta al bienestar y capacidad de desarrollo de las profesionales. Estereotipos como la falta de visión para los negocios, el carácter inestable, temperamental y manipulador o la incapacidad de ser generalistas son algunos de los que acechan a las mujeres en puestos de dirección o liderazgo (Taylor y Craig, 1985, p. 21). La división por género entre habilidades propias de los hombres (*hard skills*) y propias de las mujeres (*soft skills*), relacionadas con la educación y las expectativas sociales (Baldwin y Ackerson, 2017, p. 94), conlleva el prejuicio de que necesariamente las mujeres van a ser incompetentes en ciertos campos como el mantenimiento, la informática o la seguridad, incluso para dar su opinión (Attard, 2022, p. 147). Donde las mujeres perciben un riesgo, los hombres ven un reto (Taylor y Craig, 1985, p. 20). Esa inseguridad está relacionada con el llamado síndrome del impostor, ese sentimiento que conlleva un mayor trabajo para sentirse legitimizada (Attard, 2022, p. 152). Estos pensamientos limitadores hacen que «muchas mujeres no se autorizan a ser ambiciosas ya que las ideas de riesgo de éxito y de fracaso probable están involuntariamente ancladas en ellas» (Lebel y Marchal, 2022, p. 141). Las barreras psicológicas de las mujeres y los comportamientos sexistas de los hombres constituyen impedimentos para una igualdad efectiva en el ámbito laboral.

Estas formas de discriminación se dan en mayor o menor medida y de distinta forma en función del perfil profesional o del área a la que pertenecen. Por una parte, al existir jerarquías entre áreas funcionales, estas jerarquías y relaciones de poder se trasladan a las personas. Es decir, que existen discriminaciones ligadas a la pertenencia a una u otra área, por gozar esta de mayor o menor

prestigio, por motivos académicos o científicos. Por otra parte, algunos perfiles profesionales, debido al tipo de funciones que desempeñan, están impregnados de estereotipos de género.

### FORMACIÓN Y COMUNICACIÓN INTERNA

Evidentemente, estos comportamientos, prejuicios y estereotipos trascienden la capacidad de las instituciones museales para transformarlos ya que están enraizados en un contexto social y cultural determinado. Sin embargo, existen dos vías de actuación para que los museos aborden estos problemas con su personal. Por una parte, una formación en igualdad de género en las instituciones, en el uso inclusivo y no discriminatorio del lenguaje, en la violencia de género, así como en el acoso sexual y por razón de sexo aportan conocimiento y sensibilización acerca de estos temas como forma de cuestionar ideas preconcebidas, sesgos y actitudes, a menudo inconscientes, pero que son fuente de desigualdad y discriminación.

Por otra parte, la comunicación interna es un aspecto al cual los museos no prestan quizás demasiada atención, pero es sin duda una herramienta de cohesión laboral dentro de la institución. Desarrollar cauces de participación y canales de comunicación, hacer partícipe a todo el personal en procesos de tomas decisiones, grupos de trabajo, proyectos, etc. fomenta el conocimiento mutuo de las funciones de cada persona, la comprensión y, por lo tanto, el respeto. Huelga decir que estas actuaciones contribuyen a mejorar el bienestar de las personas trabajadoras y el funcionamiento de la institución.

### CONCLUSIONES

Una profesión feminizada no es forzosamente una profesión feminista (Hein, 2010, p. 56; Callihan & Feldman, 2018, p. 183). En otras palabras y, al igual que el hecho de exponer más artistas mujeres no conlleva necesariamente un cambio institucional, el hecho de que haya más mujeres en la profesión, ni siquiera en puestos directivos, no significa necesariamente que se trabaje desde la perspectiva de género y el feminismo ni que se vayan a resolver los problemas de desigualdad (GEMM, 2019; Trivedi y Wittman, 2028, p. 211). Una cuestión es la presencia de mujeres y otra, dónde se sitúa el poder (Callihan y Feldman, 2018, p. 181) y cómo se ejerce (Baldwin y Ackerson, 2017, p. 93). Stella Rollig afirmaba

que no hay instituciones feministas, sino feministas en las instituciones (Rollig y Saupe, 2016, p. 81). Aruna D'Souza opina lo mismo cuando dice que el enemigo del feminismo no se encuentra en los individuos sino en las estructuras institucionales (Díaz Ramos, 2017, p. 39). Se pueden llevar a cabo cambios que transformen la institución por dentro, pero existen igualmente estructuras y formas organizativas ya establecidas que suponen un reto a los presupuestos feministas (Díaz Ramos, 2016, p. 98). Lograr un cambio efectivo en las instituciones museales no es un trabajo ni fácil, ni rápido (Turner, 2002, p. 14) ya que no se trata tan solo, según la expresión consagrada, de «añadir mujeres y agitar» (Bunch, 1987), sino de cuestionar nuestras estructuras mentales que inevitablemente acarrearán una serie de sesgos inconscientes, de normas establecidas y de prejuicios que impregnan nuestras formas de trabajar (Taylor, 2017, p. 79).

Para garantizar un cambio organizativo y estructural, hay que reflexionar críticamente tanto sobre la cara externa de la institución como sobre la interna (Callihan y Feldman, 2018, p. 180) ya que existe una contradicción en los museos entre su posicionamiento en la sociedad como instituciones democráticas y la propia estructura y organización internas basadas en jerarquías y desigualdades (Tanga, 2021, p. 3). En efecto, si los museos se están esforzando por integrar los valores DEAI (Diversidad, Equidad, Accesibilidad e Inclusión) en sus programas públicos, ¿por qué no lo harían dentro de la propia institución? Si la ética es un tema central en los museos y su trabajo se guía por un código internacional de deontología, actualmente en revisión, ¿por qué no se centra también en las relaciones laborales y en los valores que tienen que guiar al museo como espacio de trabajo? Si se presentan como espacios de bienestar y generadores de salud, ¿por qué no se preocupan del bienestar de su propio personal? Repensar, en clave colaborativa, la organización y estructura internas, el modelo de liderazgo, la toma de decisiones y las relaciones laborales, así como fomentar el conocimiento y sensibilización en materia de igualdad para luchar contra las discriminaciones, se presentan como vías de actuación para generar el cambio dentro de la institución. Como punto de partida y posibles vías de investigación, sería interesante realizar una encuesta a nivel nacional sobre los aspectos mencionados en este artículo, así como un mapeo de iniciativas y experiencias inspiradoras que, por su carácter interno, permanecen invisibles.

## REFERENCIAS

- ALBERO VERDÚ, S. A. (2017). *La perspectiva de género en el ámbito educativo de los museos y centros de arte españoles*. [Tesis doctoral, Universidad Pública de Navarra]. UPNA. <https://academica-e.unavarra.es/entities/publication/b668021b-f0f8-4859-9345-b823c575429a>
- AMSELLEM, R., y HUFSCHMID, P. (2022). *10 idées pour un musée féministe et inclusif*. Musée International de la Croix-Rouge et du Croissant-Rouge. [https://www.re-dcrossmuseum.com/wp-content/uploads/2025/06/micr\\_guide\\_musee\\_feministe\\_et\\_inclusif\\_2022\\_fr.pdf](https://www.re-dcrossmuseum.com/wp-content/uploads/2025/06/micr_guide_musee_feministe_et_inclusif_2022_fr.pdf)
- ARGERICH FERNÁNDEZ, I., y ARA LÁZARO, J. (2012). El papel de las mujeres en la recuperación del Patrimonio Cultural Español. En M. López Fernández-Cao, A. Fernández Valencia, y A. Bernárdez Rodal (Coord.), *El protagonismo de las mujeres en los museos* (pp. 155-175). Fundamentos.
- ATTARD, I. (2022). Prendre sa place sans attendre qu'on nous la donne. En L. Doillon, M. Fournier, M.-L. Grillo, B. Henry, É. Jolly, J. Lagny, y S. Lemiale (Coord.), *Guide pour un musée féministe* (pp. 144-155). Association Musée-e-s.
- AZOR LACASTA, A. (2023). Pioneras de la museología en España. Cinco mujeres que abrieron la puerta de los museos arqueológicos, *Arenal*, 30(1), 211-244. <https://doi.org/10.30827/arenal.v30i1.17032>
- BALDWIN, J. H. (2017, 28 de agosto). The Question of Gender: The «Unseen» Problem in Museum Workplaces. *American Alliance of Museums*. <https://www.aam-us.org/2017/08/28/the-question-of-gender-the-unseen-problem-in-museum-workplaces/>
- BALDWIN, J. H., y ACKERSON, A. W. (2017). *Women in the museum. Lessons from the workplace*. Routledge.
- BALDWIN, J. H., y ACKERSON, A. W. (2018, 30 de mayo). The survey: Gender equity in the museum workplace. *Leadership matters*. <https://leadershipmatters1213.wordpress.com/women-museums/>
- BALDWIN, J. H., ACKERSON, A. W., VAN DAMME, M., Dickey, M. A., Ferey, J., Mukund, S., y Putz, L. (2016). *A call for Gender Equity in the Museum Workplace*. Gender Equity in Museums Movement. [https://965b5ce3-455e-4511-a4e8-9f8d222d4372.filesusr.com/ugd/4ed59e\\_76fb8e4cc1b749ac9eac6cc519bcdfa.pdf](https://965b5ce3-455e-4511-a4e8-9f8d222d4372.filesusr.com/ugd/4ed59e_76fb8e4cc1b749ac9eac6cc519bcdfa.pdf)
- BAYLEY, M. (2020, 18 de febrero). Are three heads better than one? How to run a museum as a collective. *The Art Newspaper*. <https://www.theartnewspaper.com/2020/02/18/are-three-heads-better-than-one-how-to-run-a-museum-as-a-collective>
- BLAKE, M. (1999). Why are there no more women museum directors? En K. Moore (Ed.), *Management in museums* (pp. 105-207). The Athlone Press.
- BUNCH, C. (1987). *Passionate politics: feminist theory in action*. St Martin's Press.
- CALLIHAN, E., y FELDMAN, K. (2018). Presence and power. Beyond feminism in museums. *Journal of Museum Education*, 43(3), 179-192. <https://doi.org/10.1080/10598650.2018.1486138>
- CARRETERO PÉREZ, A., AZOR LACASTA, A., y Ovejero Larsson, O. (Coord.) (2019). *150 años de una profesión: de anticuarios a conservadores*. Ministerio de Cultura y Deporte.
- CUESTA DAVIGNON, L. I. (2024). *Repensar el museo. Una guía de reflexión y actuación con perspectiva feminista*. Departament de Cultura de la Generalitat de Catalunya. <https://www.mhcat.cat/museu-en-xarxa/xarxa-monuments/xarxa-de-museus-d-historia-i-monuments-de-catalunya/la-xarxa/publicacions/publicacio-repensar-el-museu-una-guia-de-reflexio-i-actuacio-amb-perspectiva-feminista>
- CUESTA DAVIGNON, L. I. (2025). Crítica, reflexión, deconstrucción: introducción de la perspectiva de género en museos. En M. Gaitán, y A. Vasileva Ivanova (Coord.), *Relecturas. Itinerarios museales en clave de género* (pp. 33-59). Universitat de València.
- DÍAZ RAMOS, L. (2016). *Feminist Curatorial Interventions in Museums and Organizational Change: Transforming the Museum from a Feminist Perspective*. [Tesis doctoral no publicada]. University of Leicester.
- DOILLON, L., FOURNIER, M., GRILLOT, M.-L., HEINRY, B., JOLLY, É., LAGNY, J., y LEMIALE, S. (2022). *Guide pour un musée féministe*. Association Musée-e-s.
- EDSON, G. (2004). Museum management. En P. Boylan (Ed.), *Running a museum. A practical handbook* (pp. 133-145). ICOM.
- GEMM (2019). *Museums as a Pink-Collar Profession: The Consequences and How to Address Them*. Gender Equity in Museums Movement. [https://965b5ce3-455e-4511-a4e8-9f8d222d4372.filesusr.com/ugd/434074\\_6549b5054a474ac99b64d5780bc012b7.pdf](https://965b5ce3-455e-4511-a4e8-9f8d222d4372.filesusr.com/ugd/434074_6549b5054a474ac99b64d5780bc012b7.pdf)
- GLASER, J. R., y ZENETOU, A. A. (Eds.) (1994). *Gender perspectives. Essays on women in museums*. Smithsonian Institution Press.
- Greene, P. (2006). Museum Victoria: building the networked museum. *ReCollections*. 1(2). [https://reCollections.nma.gov.au/issues/vol\\_1\\_no\\_2/commentary/museum\\_victoria](https://reCollections.nma.gov.au/issues/vol_1_no_2/commentary/museum_victoria)
- HEIN, H. (2010). Looking at museums from a feminist perspective. En A. K. Levin (Ed.), *Gender, sexuality and museums* (pp. 53-64). Routledge.
- KLETCHA, D. C. (2006). Women's work: the gendered discourse of art museum education. *Marilyn Zurmühlen Working Papers in Art Education*, 2006(1). <https://doi.org/10.17077/2326-7070.1389>
- LEBEL, É., y MARCHAL, A.-S. (2022). Composer avec les casquettes de médiatrice, entrepreneure, féministe et

- maman. En L. Doillon, M. Fournier, M.-L. Grillot, B. Henry, É. Jolly, J. Lagny, y S. Lemiale (Coord.), *Guide pour un musée féministe* (pp. 139-143). Association Musé.e.s.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ-CAO, M., FERNÁNDEZ VALENCIA, A., y Bernárdez Rodal, A. (Eds.) (2012). *El protagonismo de las mujeres en los museos*. Editorial Fundamentos.
- LÓPEZ MARTÍNEZ, E. (2012). Profesionalidad y formación frente a invisibilidad y recortes. *HER&MUS*, 4(3), 33-44.
- LÓPEZ MUÑOZ, J. J. (2024). *Mujeres, museos y patrimonio. Relatos sobre conservación y salvaguarda*. Abada.
- LOVE, A. R., y VILLENEUVE, P. (2017). Edu-curation and the edu-curator. En A. R. Love, y P. Villeneuve (Eds.), *Visitor-centered exhibitions and edu-curation in art museums* (pp. 11-22). Rowman & Littlefield.
- LOVE, A. R., y VILLENEUVE, P. (2021). Dimensions of curation competing values: tool for shifting exhibitions priorities in art museums. *Curator: The Museum Journal*, 64(4), 1-17. <https://doi.org/10.1111/cura.12442>
- MARTÍNEZ TEJEDOR, M. C. (2012). La profesión del conservador de museos desde una perspectiva feminista. En N. Aramburu, P. Solans, y R. de la Villa (Eds.), *Mujeres en el sistema del arte en España* (pp. 155-163). EXIT-MAV.
- MAYAYO, P. (2012). El imperio de «las señoras». Origen de un mito fundacional o el acceso de las mujeres a la institución arte. En M. Villaespesa (Ed.), *Desacuerdos 7. Sobre arte, políticas y esfera pública en el Estado español* (pp. 146-158). Arteleku-Diputación Foral de Gipuzkoa, Centro José Guerrero-Diputación de Granada, Museu d'Art Contemporani de Barcelona, Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía y UNIA arteypensamiento.
- Patrimonio en femenino* (2011). Ministerio de Cultura.
- PEYRIN, A. (2008). Démocratiser les musées: une profession intellectuelle au féminin. *Travail, genre et société*, 19(1), 65-85. <https://doi.org/10.3917/tgs.019.0065>
- POLLOCK, G. (1999). *Differencing the canon. Feminist desire and the writing of art's histories*. Routledge.
- RAMÍREZ, J. (2022). Laboratorios ciudadanos feministas: alternativas digitales para la integración de la perspectiva de género en museos mexicanos. En A. Martí Testón, y B. Garrido Ramos (Eds.), *Libro de Actas. II Congreso Internacional de Museos y Estrategias Digitales. CIMED22* (pp. 195-208). Universitat Politècnica de València. <https://ocs.editorial.upv.es/index.php/CIMED/CIMED22/paper/view/15556> <https://doi.org/10.4995/CIMED22.2022.15556>
- RIVERO BARAJAS, N., y San Sebastián Poch, M. (Coord.) (2015). *El profesional de museos: en busca de una definición*. ICOM-España.
- ROLLIG, S., y SAUPE, J. (2016). In search of the feminist (in the) institution. Stella Rollig in conversation with Juliane Saue. *On curating, Curating in feminist thought*, 29, 77-81.
- SIMON, N. (2010). *The participatory museum*. Museum 2.0.
- SKJØTH, L. (1991). Un inédit. *Museum International. Les musées au féminin*, 43(3), 124-125.
- TANGA, M. (2021). Let's imagine a new museum staff structure. *Journal of Conservation and Museum Studies*, 19(7), 1-16. <https://doi.org/10.5334/jcms.197>
- TAYLOR, C. (2017). Inclusive leadership: avoiding a legacy of irrelevance. En J. White (Ed.), *MASS Action Toolkit* (pp. 73-88). Minneapolis Institute of Art. [https://inclusion.com/wp-content/uploads/2018/07/df17e-toolkit\\_10\\_2017.pdf](https://inclusion.com/wp-content/uploads/2018/07/df17e-toolkit_10_2017.pdf)
- TAYLOR, K. (1984). Room at the top. *Museum News*, 62(5), 30-38.
- TAYLOR, K., y CRAIG, T. C. (1985). Risking it. Women as museum leaders. *Museum News*, 63(3), 20-32.
- TRIVEDI, N., y WITTMAN, A. (2018). Facing Sexual Harassment and Abuse in the Feminizing Museum. *Journal of Museum Education*, 43(3), 209-218. <https://doi.org/10.1080/10598650.2018.1488126>
- TURNER, V. (2002). The Factors Affecting Women's Success in Museum Careers: A Discussion of the Reasons More Women Do Not Reach the Top, and of Strategies to Promote their Future Success. *Journal of Conservation and Museum Studies*, 8, 1-16. <https://doi.org/10.5334/jcms.8022>
- VARELA AGÜÍ, E., GARDE LÓPEZ, V., DEL BARRIO Alvarillos, H., y Morillo Sánchez, T. (2012). *Los profesionales de los museos. Un estudio sobre el sector en España*. Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

# HER&MUS

HERITAGE & MUSEOGRAPHY

*Her&Mus. Heritage and Museography* es una revista de publicación anual que recoge artículos sobre patrimonio y museos, con una especial relevancia a sus aspectos didácticos, educativos y de transmisión del conocimiento. En la revista tienen cabida tanto trabajos del ámbito académico como experiencias y reflexiones del ámbito museístico y patrimonial y alcanza tanto el ámbito peninsular como el europeo y el latinoamericano. Por este motivo, se admiten artículos en diversas lenguas, como son el catalán, el español, el francés, el italiano y el inglés.

La revista nace en el año 2008 con el nombre de *Hermes*. Revista de museología (ISSN impreso 1889-5409; ISSN en línea 2462-6465) y su primer número sale a la luz en 2009. Desde el segundo número pasa a llamarse *Her&Mus. Heritage and Museography* (ISSN impreso 2171-3731; ISSN en línea 2462-6457). Inicialmente de carácter cuatrimestral, pasó en 2013 a tener una periodicidad semestral. A partir de 2015 la revista se publica anualmente. Desde sus orígenes ha sido editada por Ediciones Trea y académicamente vinculada a la Universitat de Barcelona. A partir de 2016 se edita exclusivamente en formato digital a través de RACO (<http://raco.cat/index.php/Hermus/index>) como revista científica de la Universitat de Lleida.

# HER&MUS

HERITAGE & MUSEOGRAPHY

*Her&Mus* se encuentra en las siguientes bases de datos y repositorios:

Plataformas de evaluación de revistas:

MIAR (Matriu d'Informació per a l'Avaluació de Revistes).  
Catálogo LATINDEX (Iberoamericana).  
CIRC (Clasificación Integrada de Revistas Científicas): Valor superior a D.  
CARHUS Plus+ 2018: Grupo D.  
Journal Scholar Metrics Arts, Humanities, and Social Sciences.

Bases de Datos Nacionales:

DIALNET.  
RESH (Revistas Españolas de Ciencias Sociales y Humanas).  
DULCINEA.

Catálogos Nacionales:

ISOC (CSIC).

Bases de Datos Internacionales:

LATINDEX (Iberoamericana).  
Ulrichs Web Global Series Directory.  
European Reference Index for the Humanities and the Social Sciences (ERIH PLUS).  
DOAJ: Directory of Open Access Journals

# HER&MUS

HERITAGE & MUSEOGRAPHY

Normas generales para la publicación de artículos en *Her&Mus*.  
*Heritage and Museography*:

- Se pueden presentar manuscritos redactados en catalán, castellano, italiano, francés e inglés.
- En general, serán bienvenidos escritos sobre patrimonio y museos, con una especial relevancia a sus aspectos didácticos, educativos y de transmisión del conocimiento.
- Se admiten principalmente artículos de investigación, pero también se admiten reseñas, experiencias didácticas, descripción de proyectos y artículos de reflexión.
- Se considerará especialmente el rigor metodológico y el interés general del contenido, la perspectiva y el estudio realizado.
- Serán rechazados aquellos manuscritos que se encuentren en proceso de publicación o de revisión en otra revista. Todo manuscrito puede ser rechazado en cualquier momento del proceso editorial en caso de detectarse una mala práctica.
- Los autores deberán enviar sus manuscritos a través de la plataforma RACO.

Normas completas disponibles en:

<http://raco.cat/index.php/Hermus/about/submissions#author-Guidelines>

## **Proceso de revisión por pares:**

Todos los manuscritos recibidos serán inicialmente revisados por la Secretaría Científica de la revista, que comprobará su adecuación a las normas de publicación y a la temática de la revista. Cuando el resultado de esta primera revisión sea favorable, los manuscritos serán evaluados siguiendo el sistema por pares ciegos. Cada manuscrito será evaluado por dos expertos externos al comité de redacción y a la entidad editora.

El plazo de revisión y evaluación de los manuscritos es de máximo tres meses desde su recepción. En el caso de los manuscritos recibidos con motivo de un *Call for papers*, el plazo de tres meses empezará a partir del día siguiente al cierre de la convocatoria.

En todos los casos, **el mes de agosto se considera inhábil** para el cómputo de los tres meses de plazo de revisión y evaluación.

Transcurrido dicho periodo, el autor/es será informado de la aceptación o rechazo del original. En los casos de manuscritos aceptados pero cuya publicación esté condicionada a la introducción de cambios y/o mejoras sugeridas por los revisores, sus autores deberán enviar la nueva versión del manuscrito en un plazo máximo de quince días.

Cuando no se derive unanimidad en la valoración del manuscrito, este será remitido a un tercer revisor y/o a un miembro del equipo editorial.

Asimismo, el equipo editorial y/o el profesional encargado de coordinar cada monográfico se reservan el derecho a rechazar un manuscrito en cualquier momento.

# HER&MUS

HERITAGE & MUSEOGRAPHY

■ TREA ■



**Universitat de Lleida**  
Departament de Ciències  
de l'Educació

## **Her&Mus. Heritage and Museography**

Universitat de Lleida

Departament de Ciències de l'Educació

Avda. de l'Estudi General, 4

25001 Lleida

Teléfono: +34 973706541

Fax: +34 973706502

Correo-e: [revistahermus@gmail.com](mailto:revistahermus@gmail.com)

Web: <http://raco.cat/index.php/Hermus/index>

