

**PRIMER ENCUENTRO DE DIRECTORES DE MUSEOS Y CENTROS
DE ARTE CONTEMPORÁNEO DEL ESTADO ESPAÑOL**

Programar y coleccionar en contextos específicos culturales y artísticos

1ª mesa de trabajo. CAAC, 19 de octubre de 2018

Públicos, audiencias: experiencias y relaciones

2ª mesa de trabajo. CAAC, 20 de octubre de 2018

Otros modelos públicos y privados pueden ser posibles: ¿hacia dónde vamos?

3ª mesa de trabajo. CAAC, 20 de octubre de 2018

**PRIMER ENCUENTRO DE DIRECTORES DE MUSEOS Y CENTROS
DE ARTE CONTEMPORÁNEO DEL ESTADO ESPAÑOL**

Programar y coleccionar en contextos específicos culturales y artísticos

1ª mesa de trabajo. CAAC, 19 de octubre de 2018

Participantes: Ferran Barenblit (MACBA), Daniel Castillejo (Artium) y Ane Rodríguez (Tabakalera)

Moderador: Juan Antonio Álvarez Reyes (CAAC)

PRIMER ENCUENTRO DE DIRECTORES DE MUSEOS Y CENTROS DE ARTE CONTEMPORÁNEO DEL ESTADO ESPAÑOL

INTRODUCCIÓN

Los días 19 y 20 de octubre el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo (CAAC) de Sevilla acogió el Primer Encuentro de Directores de Museos y Centros de Arte Contemporáneo del Estado español. Este encuentro supone una continuación del que se celebró en el año 2014 en Es Baluard, Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma de Mallorca, pero a diferencia de aquel, que tuvo un carácter privado, en esta ocasión se ha optado por un formato mixto en el que no solo han sido invitados a participar miembros de Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE), sino también un grupo de agentes artísticos y culturales andaluces (críticos, comisarios, artistas...). "La idea", explicó Juan Antonio Álvarez Reyes, director del CAAC, "es celebrar próximamente otros encuentros e ir probando diferentes formatos organizativos para ver cuál nos resulta más útil".

En el encuentro participaron más de una veintena de personas, entre ellas los siguientes directores de museos y centros de arte contemporáneo españoles (se enumeran en orden alfabético): Juan Antonio Álvarez Reyes (director del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo-CAAC), Nekane Aramburu (directora de Es Baluard, Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma de Mallorca), Francisco Baena (director del Centro José Guerrero), Ferran Barenblit (director del Museu d'Art Contemporani de Barcelona-MACBA), David Barro (director de la Fundación Didac), Daniel Castillejo (director de Artium, Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo), Marta Gili (directora de Jeu de Paume, París), Karin Ohlenschläger (directora de LABORal Centro de Arte y Creación Industrial - Gijón), Ane Rodríguez (directora cultural del Centro Internacional de Cultura Contemporánea Tabakalera Donosti-San Sebastián), Álvaro Rodríguez Fominaya (director artístico del Centro de Creación Contemporánea de Andalucía-C3A), Manuel Segade (director del Centro de Arte Dos de Mayo-CA2M) y Benjamin Weil (director artístico del Centro Botín).

A su vez, estuvieron presentes durante la totalidad o parte de las jornadas, Carolina B. Alarcón (galerista), Jesús Alcaide (comisario independiente), Sara Blanco (comisaria y productora cultural), Julio Criado (galerista), Juan Bosco Díaz-Urmeneta (crítico de arte y profesor de Estética), Luisa Espino (Jefa de la sección de arte de la revista *El Cultural*), Jose Iglesias García-Arenal (artista), Regina Pérez Castillo (crítico de arte, profesora y comisaria), Jesús Reina (comisario), Charo Romero Donaire (productora cultural), Iván de la Torre Amerighi (crítico de arte, profesor y comisario) y Pepe Yñiguez (crítico de arte y comisario independiente). También participaron en el encuentro algunos integrantes del equipo de trabajo del Centro Andaluz de Arte Contemporáneo: Roxana Gazdzinski (coordinadora de exposiciones), Raquel López (coordinadora de actividades) y Yolanda Torrubia (Conservadora Jefe).

El encuentro se estructuró en tres sesiones o mesas de trabajo, articuladas cada una de ellas en torno a una serie de temáticas específicas y que, a menudo, se entrecruzaron. Las tres sesiones se iniciaron con intervenciones más o menos breves por parte de tres de los directores invitados, tras las que se desarrolló un debate abierto con los demás directores presentes y el resto de los participantes en el encuentro.

Moderada por Juan Antonio Álvarez Reyes (que es Presidente de ADACE), el punto de partida de la primera sesión fue "programar y coleccionar en contextos específicos culturales y artísticos". Los directores invitados a realizar las intervenciones introductorias de esta sesión fueron Daniel Castillejo, Ferran Barenblit y Ane Rodríguez. La segunda mesa tuvo como eje articulador la cuestión de los públicos y las audiencias. Fue moderada por Nekane Aramburu (secretaria de ADACE), y Manuel Segade, Karin Ohlenschläger y David Barro realizaron las charlas introductorias. Finalmente, la tercera y última sesión, que moderó Benjamin Weil (tesorero de ADACE), giró en torno a la cuestión de los modelos públicos y privados en la gestión de las instituciones artísticas, a sus potencialidades, limitaciones y peligros. En ella, las ponencias iniciales corrieron a cargo de Álvaro Rodríguez Fominaya, Marta Gili y Francisco Baena.

MESA 1. Programar y coleccionar en contextos específicos culturales y artísticos.

Participantes: Daniel Castillejo, Ferran Barenblit y Ane Rodríguez.

Moderador: Juan Antonio Álvarez Reyes

INTERVENCIÓN DE DANIEL CASTILLEJO

Daniel Castillejo, director de Artium, Centro-Museo Vasco de Arte Contemporáneo desde hace más de diez años (cargo que dejará por voluntad propia en breve para volver a su puesto de Conservador de la Colección), fue el encargado de abrir la mesa de trabajo inicial del Primer Encuentro de Directores de Museos y Centros de Arte Contemporáneo del Estado Español.

Daniel Castillejo comenzó su intervención asegurando que su principal objetivo durante el tiempo que ha estado al frente de Artium ha sido contribuir a que la sociedad alavesa entrase en un "circuito de modernidad, de nuevas ideas, de debate, de revisión, de críticas...". Castillejo recordó que Vitoria es una ciudad de 250.000 habitantes que está en el centro de una constelación de ciudades muy parecidas y muy bien comunicadas entre sí (Bilbao, San Sebastián, Burgos, Logroño, Pamplona...). Desde finales de la década de 1950 y principios de la de 1960, la ciudad experimentó un enorme crecimiento, en gran medida debido a la excepcionalidad que suponía el hecho de que se le había otorgado el privilegio de "tener fueros" (una excepcionalidad que en la época franquista solo compartía con otra ciudad: Pamplona). Es decir, tenía el privilegio de recaudar sus propios impuestos (del que debía dar un cupo al Estado).

Según Daniel Castillejo, esto, unido a la intervención de algunos responsables políticos con sensibilidad cultural, permitió que la Diputación Foral de Álava empezara a crear una colección de arte moderno. Una colección amplia, muy variada y compleja que incluía tanto a artistas vascos como del resto del Estado español y que es la base inicial de los fondos de Artium. Los sucesivos gestores y responsables del museo han ido ampliando el cuerpo de la colección, de tal manera que esta tiene ahora en torno a 3.500 obras. "Es una colección enciclopédica que incluye obras fundamentales del arte vasco y español del siglo XX", señaló.

A juicio de Castillejo hablar de coleccionar y programar es hablar del "núcleo duro" del trabajo de los museos y de los centros de artes. En España, fue a finales de la década de 1980 cuando se empezaron a implementar protocolos internacionales que posibilitaron generar una malla de museos y centros culturales y de artes públicos. "Bajo mi punto de vista esa decisión estructural fue clave, porque permitió una modernización que el mundo artístico y cultural del país necesitaba urgentemente".

En este sentido Daniel Castillejo no comparte las críticas, cada vez más generalizadas, de que hay muchos museos en España. De hecho, considera que los efectos de esas críticas están siendo devastadores para el mundo artístico de nuestro país. "Yo sigo pensando que hay pocos museos", indicó. "En la época de expansión neoliberal que estamos viviendo, una época destructiva para la cultura, los museos y centros artísticos y culturales son más necesarios que nunca". Vale la pena recordar aquí que en países europeos como Alemania, Holanda, Reino Unido o Francia, cualquier ciudad media tiene su propio *Kunsthalle*. Y eso, en su opinión, es lo que permite que esos países tengan una hegemonía muy importante dentro del mundo del arte actual: son [países] emisores de discursos artísticos contemporáneos. "Aquí, en cambio, nos han hecho sentirnos culpables de tener una supuesta superabundancia de museos e incluso en los últimos años se han ido desmantelando varios de ellos", con nula o muy poca oposición por parte de la ciudadanía. El resultado, según Castillejo, es que no hay una red de museos como en los países antes citados y los artistas "hacen cola" para poder exponer en los pocos que existen y que tienen una programación estable. "¿Cómo vamos a ser así un país emisor de ideas y discursos?", se lamentó.

En la fase final de su charla, Daniel Castillejo afirmó que la función de coleccionar y programar de los museos y centros de arte contemporáneo debe concebirse como una función patrimonial. "Existe la idea equivocada de que patrimonio es solo lo antiguo. Pero patrimonio es todo 'residuo' que dejamos, sea material e inmaterial, mueble e inmueble". A su juicio, lo que posibilita el patrimonio es que la

experiencia de un artista o de un colectivo se haga visible, se pueda transmitir. Y, por ello, no solo coleccionar sino también programar actividades implica crear patrimonio. "Porque [programar actividades] es una experiencia que se transmite a la población", explicó. "Y eso modifica, sea mucho o poco, a la sociedad". Partiendo de esta convicción, Castillejo considera que no tiene sentido distinguir entre museos y centros de arte, como se hacía en los años 80 y 90. "Esto es algo que, de algún modo, ya intuíamos cuando pusimos en marcha Artium, al que intencionadamente pusimos los apellidos tanto de centro como de museo", concluyó.

INTERVENCIÓN DE FERRAN BARENBLIT

El segundo en intervenir fue Ferran Barenblit, director desde julio de 2015 del *Museu d'Art Contemporani de Barcelona-MACBA*, institución en la que recaló tras pasar varios años al frente de Arts Santa Mònica de Barcelona, primero, y del Centro de Arte 2 de Mayo, después.

Barenblit contó que el MACBA es un museo que se funda en 1987, al "calor del momento pre-olímpico de Barcelona", aunque no se inaugura hasta ocho años más tarde, en 1995. Se trata de una institución museística construida sobre una gran "complejidad de gobernanza". Tras ella hay tres administraciones públicas -el Ayuntamiento de Barcelona, el gobierno autonómico, el Ministerio de Cultura- y una fundación privada (que se ocupa, sobre todo, de la adquisición de las obras para la colección). Una complejidad que él considera que es muy estimulante y enriquecedora. "Gran parte de la riqueza del MACBA tiene que ver con esta complejidad de gobernanza", señaló, ya que "vivimos en un mundo complejo" y "si quieres aspirar a reproducir esa complejidad", resulta muy útil tenerla incrustada en el ADN de tu propia institución.

En la gestión del MACBA siempre ha jugado un papel fundamental la búsqueda de consensos y de soluciones que puedan responder a la múltiples y muy diferentes expectativas que tienen los diferentes agentes que sobre la institución operan. "En realidad, esto de tener que intentar satisfacer expectativas de muy diversa índole creo que es a algo a lo que, en mayor o menor medida, debe confrontarse todos los museos", indicó Ferran Barenblit. "En gran medida, los directores de museos somos como los seleccionadores de fútbol: todo el mundo tiene una opinión sobre lo que hacemos y piensa que lo haría mejor que nosotros", ironizó.

La organización y presentación de la colección que acaba de realizar el MACBA no puede desligarse de esta necesidad de gestionar la complejidad, de intentar integrar y contar las múltiples historias, tensiones, deseos y expectativas que la institución genera. A este respecto, Barenblit piensa que poner en marcha una colección permanente ha sido un "paso adelante muy importante". No debe olvidarse que, como ya hemos comentado, la colección del MACBA está gestionada por una entidad, la Fundación MACBA, integrada por una treintena de agentes privados con diferentes grados de implicación y generosidad. "Estos elementos externos", explicó Barenblit, "lo que aportan son dos cosas que los políticos no pueden aportar: por un lado, la apuesta por un crecimiento a largo plazo (es decir, por un crecimiento que vaya más allá del tiempo de la legislatura); y, por otro, [la apuesta] por un crecimiento de carácter global (el político suele pensar solo en términos de su circunscripción)".

Como decíamos, tras más 30 años adquiriendo fondos y más de 22 años abiertos al público, desde principios de octubre de 2018 el MACBA dispone de un espacio fijo para presentar su "colección permanente". Lo hace bajo el título de *Un siglo breve*. "Nuestra idea es mantener de forma estable en la primera planta del museo una presentación permanente de la colección", explicó. Una presentación que se caracteriza por apoyarse en una lectura cronológica lineal y por explicitar su carácter intencionadamente narrativo y situado, ("queremos dejar claro que no estamos mostrando toda la historia, ni siquiera aquella que hemos podido construir con los fondos de los que disponemos, sino la historia que queremos contar ahora").

De forma intencionada cada sala de la planta que se dedica a la colección está centrada en una década en exclusividad y la diferencia entre ellas resulta muy evidente. De cada una de las décadas se atiende a

algo muy específico. "Por ejemplo, los 60 lo explicamos a partir del 50 aniversario de Mayo de 1968 y cómo ese acontecimiento impacta en el arte y la cultura (...). En los 70 hablamos de la experiencia de ciudad a través de dos piezas, una de Hans Haacke y otra de Gordon Matta-Clark". La intención es ir cambiando en ciertas ocasiones algunas de las obras concretas incluidas. Y en ciertos momentos ir también cambiando salas enteras, es decir, todas las piezas vinculadas a una década concreta.

El punto de arranque cronológico de esta presentación de la colección tiene que ver con un debate que el MACBA ha arrastrado a lo largo de su historia: ¿en qué momento histórico concreto se establece el inicio de la colección? Ferran Barenblit piensa que este debate no solo lo ha tenido el MACBA. "El problema de los museos de arte contemporáneo", precisó, "no es saber hasta cuándo llega su colección, sino cuál es su punto de inicio". A su juicio, establecer el punto de inicio de una colección es una "decisión ideológica clave" y por ello piensa que no debería ser nunca una decisión caprichosa, como demasiado a menudo ha llegado a ser en el Estado español¹.

En el caso de esta primera presentación de la colección permanente del MACBA, que ha sido comisariada de forma colectiva, el punto de arranque se ha decidido fijar en 1929. "Ha habido debates internos muy intensos", explicó Ferran Barenblit. "Había quien argumentaba que el MACBA es museo de la postmodernidad, por lo que había que fijarla en 1968. Pero fijarla en ese año nos dejaba en una situación incómoda respecto a lo establecido en los orígenes del museo. A su vez, respetar dichos orígenes también nos generaba incomodidad. Así que finalmente hemos tomado la decisión de elegir la fecha emblemática de 1929". Hay que tener en cuenta que de esa época, el museo tiene algunas piezas de gran valor. Además, simbólicamente 1929 representa mucho para la historia de la modernidad (es el año de la crisis económica que preludió la II Guerra Mundial y, curiosamente, también de la fundación del MoMA) y, de forma específica, [para la historia] de Barcelona (en 1929 la capital catalana acogió una Exposición Internacional que supuso un momento de breve despegue de modernidad en la ciudad y, en cierta medida, también de primer ensayo de su conversión en destino turístico).

A juicio de Ferran Barenblit es necesario profundizar en la reflexión del museo como institución. En el caso del MACBA, durante muchos años se ha defendido que se tenía que construir como un museo contra-hegemónico, cuyo objetivo fuera luchar contra los grandes poderes del arte. "Sinceramente yo creo que esos poderes cada vez pintan e importan menos", argumentó Barenblit. "Desde los inicios de la crisis el enemigo ya no está ahí, en el gran mercado del arte, en los grandes museos globales". Ahora contra lo que de verdad tenemos que luchar es, por un lado, contra la industria del entretenimiento ("nuestro verdadero enemigo es el móvil") que en la actualidad es la que de verdad articula nuestra forma de pensar. Y, por otro lado, contra el progresivo desplazamiento de quién tiene la potestad y capacidad de ser subjetivos. "Hasta el inicio de la crisis, el derecho a ser subjetivo lo teníamos nosotros", aseguró. "Ahora esto ya no es así. Son otros los que tienen capacidad de (re)presentarse como alternativos (...). Hemos perdido, o más bien nos han robado, la herramienta básica de la subjetividad. Y eso es algo que no podemos, ni debemos, obviar".

Lo peor, según Barenblit, es que este "secuestro de nuestra subjetividad" se ha producido en un contexto en el que a los directores de los museos se les presiona para evaluar su labor aplicando criterios meramente objetivos y cuantitativos: aumento de actividades, número de visitantes... "Estoy seguro de que cuando se inauguró el MACBA en 1995, los políticos no estaban tan obsesionados con el número de visitantes como lo están ahora". La búsqueda de eficacia se ha convertido en el principal y casi único criterio de gobernanza. "Y tras ella lo que subyace es la idea del gobierno sin política, es decir, del gobierno como mera capacidad gestión", concluyó.

¹ Un ejemplo paradigmático, según Ferran Barenblit, sería el caso del Museo Reina Sofía, donde se estableció que el punto de inicio de su colección fuera el año de nacimiento de Pablo Picasso. "Creo que en la cultura occidental solo hay otra fecha de nacimiento con sentido", señaló.

INTERVENCIÓN DE ANE RODRÍGUEZ

La última charla introductoria de la mesa de trabajo con la que se abrió el Primer Encuentro de Directores de Museos y Centros de Arte Contemporáneo del Estado español corrió a cargo de Ane Rodríguez, directora cultural del Centro Internacional de Cultura Contemporánea Tabakalera de Donosti-San Sebastián.

Ane Rodríguez comenzó su intervención aclarando que Tabakalera tiene una vida mucho más corta que MACBA y Artium. Es, además, un modelo de centro muy distinto. Una diferencia evidente es que no dispone de colección propia, pues es un espacio centrado principalmente en la producción. Lo que sí comparte con MACBA y Artium es la "complejidad de la gobernanza". Son tres las administraciones públicas de las que depende: el Ayuntamiento de San Sebastián, la Diputación Foral de Gipuzkoa y el Gobierno autonómico Vasco.

Tabakalera abrió sus puertas en 2015 y es, según Rodríguez, un "centro polifónico. "Son varias las instituciones que compartimos y programamos en este espacio", explicó. "Aparte de nosotros está el Festival de Cine de San Sebastián, la Filmoteca Vasca, el Instituto de Promoción de la Cultura y la Lengua Vasca (Etxepare), la Elías Querejeta Zine Eskola... Y también una serie de iniciativas de carácter privado, desde un hotel hasta un espacio de co-working, pasando por varios estudios o la Fundación Kuxta. Todas juntas conformamos lo que nos gusta describir como un ecosistema cultural". Se trata, por tanto, de una "institución con muchas y muy diversas capas". Hay una "Tabakalera central" que lleva la programación cultural. Pero También hay una "Tabakalera global" que gestiona otras iniciativas que son, a su vez independientes. Esto, obviamente, determina cómo se organiza y gestiona este espacio.

A la hora de pensar cómo debía ser este nuevo proyecto cultural tuvieron muy en cuenta cuál era el contexto artístico y cultural específico en el que se insertaba. En el País Vasco ya existe una red de instituciones artísticas y culturales públicas bastante rica. Por ello su idea fue cubrir una faceta que quizás estaba menos desarrollado: la producción, esto es, la creación de espacios -"físicos, virtuales y metafóricos"- de apoyo al desarrollo de trayectorias artísticas y profesionales. Y con este objetivo han puesto en marcha tanto un programa de residencias artísticas como otras iniciativas. Iniciativas con las que, entre otras cosas, tratan de apoyar a artistas locales y/o que tienen difícil el acceso a los circuitos artísticos más consolidados, aunque eso sí, intentando siempre poner sus propuestas en conexión con discursos globales.

Para Ane Rodríguez, un aspecto que las instituciones artísticas y culturales deben cuidar especialmente es la gestión y conservación de los archivos que sus programas y actividades generan."Pues eso, como comentaba antes Daniel Castillejo, también es patrimonio", subrayó. En su opinión, es fundamental que ese patrimonio sea accesible para la ciudadanía, ya que tiene que ver con la memoria colectiva.

Una de los proyectos que Tabakalera ha puesto en marcha es la Biblioteca de Creación Ubik. Rodríguez explicó que cuando decidieron impulsar esta biblioteca lo primero que se plantearon era qué características específicas debía poseer para que pudiese tener sentido dentro del espacio en el que se ubicaba, esto es, dentro de un centro dedicado a la producción y la creación. A este respecto, algo que tuvieron siempre muy claro era que Ubik, además de ofrecer los servicios básicos de una biblioteca convencional, debía también contribuir a estimular el aprendizaje y la capacidad creativa. Y no solo del público especializado, también del público general.

En este punto de su intervención, y adelantándose al tema de la segunda mesa del encuentro, Ane Rodríguez habló de la necesidad que a su juicio tienen los centros y museos de arte y cultura contemporáneos de (re)pensar la relación que mantienen con sus públicos. Más allá de actuar como (buenos) gestores, como una suerte de motor que impulsa o consolida la trayectoria de una serie de artistas o escenas artísticas, ella considera que deben poner en el centro la relación que establecen con el público no especializado. Algo que en Tabakalera tratan de hacer a través de iniciativas como la ya

citada de la Biblioteca Ubik o de los diferentes programas y proyectos de mediación que han puesto en marcha.

"Hay que llevar lo que hacemos a la sociedad", señaló. "Creo que todos estamos de acuerdo en que el arte contemporáneo es -debe ser- un espacio de debate, un espacio de crítica. Por ello las instituciones que nos dedicamos a él, tenemos la responsabilidad de programar en los contextos, de transformarnos, de algún modo, en herramientas o altavoces de lo que está ocurriendo en la sociedad".

Ya en la fase final de su charla, Ane Rodríguez indicó que para ellos siempre ha sido muy importante pensar cómo se puede poner en diálogo el programa artístico y expositivo de la Tabakalera central con el resto de las actividades que se llevan a cabo en este espacio (donde, por ejemplo, tiene un gran peso el cine y lo audiovisual). "Y lo es", resaltó, "porque creo que es fundamental saber dónde nos situamos, con quién trabajamos y con quién queremos seguir trabajando". En este sentido, Rodríguez considera que en el contexto actual es esencial que las instituciones artísticas sean sumamente flexibles, de modo que tengan capacidad tanto de generar proyectos que den resultados rápidamente ("esto es, parafraseando a Ferran Barenblit, que den resultados en el plazo de la política"), como proyectos que puedan desarrollarse a medio y largo plazo.

A modo de conclusión Ane Rodríguez confesó que una pregunta que a menudo se hace es qué van a sentir que les ha aportado el centro los chavales del barrio en el que este se encuentra cuando transcurran diez o quince años. "Hay que tener en cuenta que Tabakalera no es un lugar cerrado", explicó. "Para bien y para mal, Tabakalera es un espacio abierto donde junto al artista residente con su portátil te encuentras a una familia con niños o a un inmigrante sin techo que lo usa como refugio diurno. Y como lugar abierto es un espacio no exento de conflictos y tensiones. Creo que esto es algo que no podemos obviar a la hora de pensar y decidir cómo va a ser nuestra programación, cuáles van ser nuestros servicios... Es decir, [a la hora de pensar y decidir] cómo queremos situar nuestra institución en su contexto específico".

DEBATE

Tras las intervenciones de Daniel Castillejo, Ferran Barenblit y Ane Rodríguez con las que se abrió la mesa de trabajo "Programar y coleccionar en contextos específicos culturales y artísticos", Juan Antonio Álvarez Reyes, como moderador de esta mesa, propuso al resto de los directores participantes que detallaran sus opiniones ante tres cuestiones muy concretas. En primer lugar, qué función pueden desarrollar las colecciones en la concepción y programación de los museos y centro de arte. En segundo lugar, ¿cómo imbricar lo local y lo global mediante el trabajo en los contextos específicos? Por último, ¿se debe apostar por una programación paritaria, tal y como se señala actualmente la legislación española?

El primero en responder fue Benjamin Weil, director artístico del Centro Botín, que recordó que en los inicios de la década de los 2000, el MoMA tras comprobar que el público local no estaba yendo a ver las obras de la colección permanente, decidió cambiar el modelo y poner en marcha un programa de exposiciones temporales vinculadas a la colección. Un modelo que paulatinamente fueron asumiendo otros museos y centros de arte contemporáneo, tanto estadounidenses como de otras partes del planeta. "Pero, en realidad, este modelo es más caro. Y en un contexto de crisis, de drástica reducción presupuestaria, se está tendiendo a retomar el modelo anterior", aseguró. En cualquier caso, él considera que para poder seguir atrayendo al público local se debe idear estrategias que den dinamismo a la forma de mostrar la colección. Y como cambiar constantemente el contenido resulta costoso, se puede optar, por ejemplo, por cambiar las maneras de acercar al público a dichos contenidos.

En relación a la representación de artistas locales dentro de la programación, Benjamin Weil señaló que cree que lo importante es la calidad. Aunque es consciente que la calidad en sí misma es siempre algo muy subjetivo. En su opinión quienes tienen responsabilidad en la gestión de espacios culturales, ya sean públicos o privados pero con vocación de servicio público, han de fijar criterios de calidad y escoger a

aquellos artistas que, a su juicio, los cumplan, no solo a los que sean más insistentes (o no solo a aquellos que le sirvan para contentar a una escena artística local que se puede volver en tu contra). "Tienen la obligación y responsabilidad de hacer uso de los presupuestos públicos que manejan de la manera que les parezca artísticamente más relevante", subrayó.

Algo similar considera respecto al género. "Por supuesto, hay que intentar buscar la paridad, pero no tiene que ser algo forzado", señaló. "En la exposición de la colección que tenemos ahora en el Centro Botín, hay más artistas mujeres que artistas hombres. Pero es porque ha surgido así. No ha sido nada intencionado", remarcó.

Tras Weil, intervino Nekane Aramburu quien recordó que cuando asumió la dirección de Es Baluard lo que se encontró fue un lugar sin ninguna personalidad y en el que era necesario generarla. Una de las acciones que puso en marcha para conseguirlo fue destinar la primera planta del museo a la colección permanente (de la que llevan diez "revisiones"), creando una serie de iconos de visitas muy reconocibles. Hay que tener en cuenta que Es Baluard es el cuarto museo más visitado del Estado español. En torno al 70% de sus visitantes son turistas que, en la mayoría de los casos, van buscando obras muy concretas. "Si se quiere mantener ese ritmo de visitas, hay que seguir este tipo de estrategias", señaló.

A juicio de Aramburu, las instituciones museísticas tienen que generar propuestas expositivas y de organización y presentación de la colección que se adapten a los contextos y lugares en los que encuentran. En este sentido, ella considera que es fundamental que las instituciones aprendan a redimensionarse, es decir a "escalar" y a "escalarse", tanto a "nivel conceptual como a nivel práctico". Deben ser capaces de canalizar las demandas del sector artístico y la cultura de sus contextos específicos. En el caso de Es Baluard la adaptación de los espacios a diferentes programas y funciones ha permitido, en palabras de Aramburu, "que el museo sea como un hojaldre con diferentes capas". Una parte del espacio se dedica a las exposiciones más de largo plazo, mientras otras tienen un uso mucho más flexible, lo que les posibilita no hipotecar la programación y, en función de las necesidades y demandas de los colectivos con los que colaboran, cambiar en un plazo muy corto de tiempo las propuestas que acogen ubicándolos en los lugares precisos. En este sentido, Aramburu explicó que Es Baluard trabaja permanentemente con una serie de "colectivos asociados" y de "colectivos colaboradores". Colectivos que consideran como un elemento orgánico más del museo.

Respecto al tema de género, Nekane Aramburu explicó que es algo a lo que en Es Baluard -y las otras instituciones que ha dirigido- siempre se le ha dado mucha importancia, pero que ella considera que necesario abordar desde una perspectiva abierta y transversal, intentándola vincular con otras cuestiones y problemáticas.

Por su parte, Francisco Baena, director del Centro José Guerrero de Granada, en relación a mostrar o no la colección permanente considera que depende de los fondos de los que disponga cada museo. "En los casos en los que tienes muchos fondos", explicó, "no puedes dejar de seleccionar lo que expones. Pero es interesante que esa selección se vaya moviendo en función de, como señalaba Ferran Barenblint, la historia que se quiere contar en una coyuntura política y social determinada (...). En el caso del Centro José Guerrero, la colección es pequeña, pero se va moviendo periódicamente. De hecho, en los últimos años también estamos invitando a artistas y comisarios para que hagan sus propias selecciones / presentaciones de la colección, pues pensamos que es una manera de mantenerla viva, de reactivarla y darle nuevos sentidos".

Sobre la presencia de artistas locales en la programación, Baena cree que es una responsabilidad de las instituciones artísticas, cada una, por supuesto, en función de los medios y los recursos de los que disponga. "Los museos tienen que establecer un diálogo con la comunidad en la que se insertan e interactuar con los distintos agentes de dicha escena", afirmó. En cualquier caso, también considera que esto tampoco es algo que se deba regular en términos de porcentajes o de cuotas, fundamentalmente

porque hacerlo así resulta muy poco operativo. "Se trata, más bien, de ser sensible a eso, de tenerlo siempre en cuenta", precisó.

Al igual que Francisco Baena, en relación a la pregunta de colección permanente ¿sí o no?, David Barro, director de la Fundación Didac, también considera que depende de cada caso. "Si lo pienso en el ámbito gallego, por ejemplo, creo que sería sumamente positivo que hubiera una colección permanente", señaló. "Las colecciones permanentes tienen una dimensión pedagógica. Y eso, en un momento de rechazo generalizado al arte contemporáneo por parte del público, es muy necesario".

David Barro explicó que en Galicia las colecciones de arte contemporáneo que existen llegan solo hasta los años 80 del siglo pasado. Hay pequeños intentos de colecciones más actualizadas, como la que está construyendo el Centro Galego de Arte Contemporáneo (CGAC), pero que tienen muchas lagunas. Paradójicamente, quizás la colección más coherente que hay es la del Museo de Arte Contemporáneo Carlos Maside. Un museo fundado en los años 70 por Luis Seoane e Isaac Díaz Pardo que actualmente está cerrado. En su opinión, por sus dimensiones, el espacio que hubiera sido adecuado para albergar una colección permanente sobre arte gallego contemporáneo es el Museo de Arte Contemporáneo (Marco) de Vigo. Pero por la deriva que ha experimentado este centro en los últimos años no parece que eso sea ahora mismo algo viable.

En relación a la tercera cuestión planteada, David Barro considera que los gestores y responsables de instituciones museísticas tienen la obligación de tener en muy cuenta las cuestiones de género a la hora de pensar la programación y actividades de los espacios que dirigen. Pero a lo que no le ve sentido es a aplicar una paridad puramente cuantitativa. "Hay que mirar lo cualitativo y no lo cuantitativo", indicó, "porque no es una cuestión de números, sino de cómo muestras lo que muestras".

Álvaro Rodríguez Fominaya, director artístico del Centro de Creación Contemporánea de Andalucía-C3A, explicó que su centro carece en sí mismo de colección, aunque como institución ligada al CAAC ha empezado a trabajar con los fondos de este. Y lo ha hecho, por ejemplo, usando alguna de sus obras para visibilizar algunas de las actividades que organizan y/o para activar determinados espacios arquitectónicos del centro. "Son zonas de trabajo, de producción de los artistas residentes", explicó. "Y nos gusta la idea de que estos espacios se hagan visibles para los visitantes que lleguen al C3A para ver esas obras, tomando así conciencia de que el centro no es solo un centro de exposiciones".

En relación a la cuestión de la paridad, Rodríguez Fominaya coincide con David Barro en que no hay que quedarse en las "matemáticas". Tan o más importante que los números es pensar que relevancia real tienen las artistas mujeres en tu programación, qué lugar ocupan dentro de tus espacios expositivos. Por otra parte, también considera que la paridad hay que verla en un contexto más amplio que la programación de un año natural y no vincularla solo a la actividad meramente expositiva del centro.

Por último Álvaro Rodríguez Fominaya alertó del peligro de la tendencia a que los museos y centros de artes españoles, ante la disminución progresiva de sus recursos financieros, para construir sus colecciones se nutran cada vez más de donaciones y depósitos. "Uno de los grandes riesgos de esto es que las presentaciones de la colección de los museos sean condicionadas por las exigencias de los galeristas y coleccionistas privados que donan o ceden obras", advirtió.

Karin Ohlenschläger, directora artística de LABoral - Gijón, explicó que Asturias tiene una situación especial pues carece de un museo de arte contemporáneo (y también de una Facultad de Bellas Artes). Hay espacios parcialmente dedicados al arte y la creación contemporáneos (como el Museo Barjola, dedicado en exclusividad a un autor, la Sala Borrón, que busca fomento y la difusión del arte joven asturiano, el Centro Niemeyer, orientado al turismo y a un público masivo, o el Museo de Bellas Artes, que dedica una de sus salas a artistas contemporáneos asturianos), pero no un museo en sí.

Esto, según Karin Ohlenschläger, pesa mucho sobre el tejido artístico local. Propicia que, por ejemplo, cuando surge la LABoral como centro de arte (centro que tampoco dispone de colección), ha tenido que

confrontarse con una comunidad de artistas que quería su propio centro de arte contemporáneo y que no ha podido entender que de repente se cree un centro específicamente dedicado al arte digital y la creación industrial. "Esto ha sido una importante fuente de tensión y enfrentamiento, sobre todo en los primeros años. Y, de algún modo, ha contribuido a extender la falsa idea de que la LABoral no presta atención a los artistas asturianos. Pero si se analizan las producciones que hemos realizado en el tiempo que llevamos en activo, en más del 50% de los casos han sido de artistas de la comunidad", señaló Ohlenschläger.

Respecto al tema de la búsqueda de paridad, ella piensa que hay que verla no como un fin en sí mismo, sino como un medio. "El fin que los espacios artísticos deben perseguir", subrayó, "es favorecer la emergencia de nuevos valores, de nuevas formas de mirar y de relacionarnos con los que nos rodea. Y para eso las aportaciones de las mujeres artistas son fundamentales. Por tanto, definiendo las cuotas pero como un medio o herramienta, no como un fin en sí mismo (y, mucho menos, como una obligación)".

Tras la intervención de Karin Ohlenschläger, que fue la última de las directoras presentes que respondió a las tres preguntas que se lanzaron el inicio del debate, Juan Antonio Álvarez Reyes planteó que, a su juicio, las cuotas, más allá de sus lógicas limitaciones, han significado un gran revulsivo. "Las cuotas sirven para medir, pero evidentemente no pueden ser el objetivo. Son (o deben concebirse como) una herramienta", subrayó.

Sobre la queja por parte de las comunidades de artistas locales de que no tienen espacios públicos específicos para presentar su obra, apuntada por varios de los directores, Benjamin Weil aseguró que él está convencido de que si los hubiera, los artistas locales no querrían exponer en esos espacios. "Querrían exponer en el sitio en el que exponen los demás, porque solo de esa manera sentirían que están valorados al mismo nivel", señaló. "Y esto es, a mi juicio, muy interesante porque evidencia que lo realmente importante es la calidad. El problema está en que, como dije antes, la calidad es siempre algo muy subjetivo".

En relación a la programación de artistas locales en los centros y museos periféricos (entendiendo por periféricos todos los que quedan fuera, en el caso de España, del área de influencia de Madrid y Barcelona), Luisa Espino, coordinadora de la sección de arte de la revista *El Cultural*, señaló que hay muchos artistas que si no se trasladan a vivir a una de las dos ciudades recién citadas, quedan "atrapados" en el contexto específico en el que están. De algún modo, la única manera que tienen de que les conozcan fuera es exponiendo en los grandes centros de su comunidad. Por eso ella cree que, sin dejar de tener en cuenta la calidad, sí tiene sentido exigir ciertas cuotas de artistas locales en la programación de los centros y museos de arte contemporáneo de titularidad pública.

Luisa Espino contó una anécdota que a su juicio refleja bastante bien las complejidades y tensiones vinculadas a esta cuestión de los artistas locales. "Estuve justo ayer en un jurado de adquisición de obras para el CA2M, el museo de arte contemporáneo de la comunidad de Madrid. La obra que elegimos era de un artista valenciano que trabaja con una galería de Cantabria. Y a las pocas horas de que se hiciera público el fallo, recibí un mensaje de un galerista madrileño quejándose de que no se hubiera adquirido la obra de un artista y de una galería de Madrid. Creo que esto indica algo. Es una problemática que está ahí y que sería interesante debatir". A este respecto, Espino les pidió a los directores presentes que se "mojaran un poco" y explicaran en qué se basan, más allá de la calidad, para elegir los artistas locales que incluyen en su programación. "Es indudable que un criterio fundamental es la calidad. Pero, ¿hay presiones políticas?", preguntó.

Juan Antonio Álvarez Reyes indicó que en su caso no ha sufrido presión política e insistió en que para él los porcentajes son, como han indicado otros directores, una herramienta. "Nosotros trabajamos con una horquilla de entre un 30/40 % de artistas andaluces. El porcentaje nos sirve para medir, pero no es nunca el objetivo", puntualizó. En la misma línea, Álvaro Rodríguez Fominaya señaló que en el C3A existe una "misión" que tienes que cumplir, "pero eso no implica que haya una presión política, sino que tienes que ser fiel a los objetivos fundacionales de tu centro".

Daniel Castillejo quiso hacer algunos breves comentarios sobre las cuestiones planteadas en el inicio del debate. En relación a la tema de la colección permanente explicó que Artium es museo con una colección permanentemente móvil. "Hemos realizado en torno a una veintena de exposiciones de tesis sobre la colección, cada una de las cuales ha durado aproximadamente un año, es decir, un plazo suficiente para que podamos describirlas como exposiciones semi-permanentes de la colección". De las 3.500 obras que tienen en sus fondos, por estas muestras han pasado al menos unas 2.000 piezas. En este sentido, Castillejo señaló que él cree que los museos públicos tienen que enseñar el patrimonio que custodian, "hacerlo accesible a la ciudadanía, que esta sienta que también es propietaria de ese patrimonio".

En torno al tema de las cuotas de artistas locales en la programación de los museos, Daniel Castillejo señaló que Artium aspira a crear un "patrimonio de arte contemporáneo". Para ello ha apostado por intentar generar lo que describe como una "política de círculos concéntricos". "Es como cuando uno lanza una piedra al agua y salen varias ondas", explicó gráficamente. "La primera onda representaría la atención a lo local, a los artistas vascos, y es la que más se extensión tiene. La segunda representaría lo estatal, la relación con los creadores de otras autonomías. Después vendrían las ondas que representan lo europeo y lo global que son ya ondas más cortas, menos potentes, pero que también hemos querido ir incorporando".

Respecto al tema del género, Daniel Castillejo piensa que aunque asume la necesidad de no olvidar la importancia de lo cualitativo, el problema es que es imposible saber dónde empieza y dónde acaba la calidad de una obra o proyecto. "Somos muy osados pensando que tenemos capacidad de discernir cuando una obra es buena o mala. Y no pocas veces metemos la pata". Por ello cree que la aplicación de las cuotas y de otras medidas para garantizar de paridad es absolutamente necesaria.

Por último, sobre la cuestión de las presiones que planteaba Luisa Espino, Castillejo aseguró que a lo largo del tiempo que ha estado al frente de Artium, ha tenido presiones de todo tipo. "Presiones de índole política, pero también de tipo técnico o profesional... compañeros míos, por ejemplo, que me insistían en que enseñara siempre las obras 'más importantes' de la colección (los Picasso, los Dalí...)". A su juicio, esas presiones siempre van a estar ahí y los directores tienen que aprender a convivir con ellas.

Ferran Barenblit volvió a tomar la palabra para señalar que, en su opinión, el peligro de asumir que una de las principales finalidades de los centros y museos de arte contemporáneo públicos es apoyar a los artistas locales, está en que, de algún modo, también lleva -o puede llevar- a concebir y utilizar las instituciones como "espacios de legitimación". "Y eso (ver los museos y centro de artes públicos como espacios de legitimación, de visibilización) es algo que creo que debemos evitar a toda costa", subrayó.

Según Daniel Castillejo, aunque es indudable que ese peligro está ahí, no se puede obviar que el apoyo a lo local desde las instituciones públicas contribuye a fortalecer las escenas artísticas en las que estas se insertan. "Y creo que un ejemplo paradigmático de esto lo tenemos en Euskadi", afirmó, "donde la atención a lo local, que ha sido muy importante durante las últimas décadas, ha terminado generando frutos evidentes. A día de hoy la escena artística vasca es una de las más importantes del Estado español".

A este respecto Benjamin Weil le preguntó si esa fortaleza de la escena vasca no tiene que ver también (o incluso más) con la existencia de una tradición artística más arraigada que en otras partes de España, así como con la labor realizada por sus instituciones académicas. A lo que Castillejo respondió que sí, pero que no hay que verlo como cosas separadas. "Forman parte de lo mismo", señaló. Sobre esta cuestión también se pronunció Ane Rodríguez para quien resulta necesario reconocer y valorar el papel fundamental que tuvo una institución como Arteleku en la construcción y consolidación de esta escena artística. En este sentido, Karin Ohlenschläger dijo que es muy importante para los artistas locales que existan espacios de encuentro, formación y producción. "Y, en ese sentido, Arteleku ha sido, sin duda, un ejemplo paradigmático y pionero", remarcó.

Según Nekane Aramburu, el caso vasco es realmente excepcional dentro del Estado español y, salvando quizás Madrid y Barcelona, el resto de las escenas artísticas locales funcionan como "islas". En torno a ellas se generan toda una serie de fuerzas centrífugas y centrípetas. Y cada institución debe encontrar sus propias estrategias para confrontarse a ellas.

Aramburu explicó que en el caso de Es Baluard, cuyo radio de acción abarca las Islas Baleares (una comunidad en la que no hay facultad de Bellas Artes), la relación con la escena artística local es sumamente compleja. A su juicio, los museos tienen que aprender a "trabajar más allá de sus paredes" y también [aprender] a generar "espacios abiertos" dentro de su propia programación. Una de las iniciativas que con este objetivo se ha puesto en marcha en Es Baluard ha sido la creación de un "buzón abierto de recepción de proyectos"; otra el programa *Contraste* (donde se invita a comisarios e investigadores de fuera de las Islas Baleares para que trabajen con artistas, grupos y proyectos artísticos locales) o el desplazamiento de las actividades a otros lugares físicos.

En el tramo final del debate intervinieron tres de los agentes artísticos y culturales andaluces invitados al encuentro: el joven artista y comisario Jose Iglesias García-Arenal, Juan Bosco Díaz-Urmeneta (crítico de arte y profesor jubilado de estética) e Iván de la Torre Amerighi (crítico de arte y coordinador del suplemento *ABC Cultural*).

Este último, adelantándose a la cuestión de los públicos que se abordó en la segunda mesa del encuentro, habló del peligro de que la lógica del ocio y del consumo sea asumida por los museos y centros artísticos y culturales. "Algo que, en cierta medida, ya está ocurriendo, especialmente en espacios institucionales situados en lo que podríamos describir como un segundo escalón (salas de exhibición dependiente de fundaciones, ayuntamientos...). Espacios que en muchos casos están sustituyendo la formación por la información, el conocimiento por el entretenimiento", se lamentó.

Por su parte, García-Arenal hizo una pregunta aparentemente sencilla pero de difícil respuesta: ¿qué es exactamente lo que entendemos como "artista local"? "Quizás en otros contextos sea distinto, pero en los dos que más conozco, el andaluz y el extremeño, ¿a quién podemos considerar como artista local cuando una gran parte de ellos ha tenido que emigrar?", señaló. "Son los nacidos en la ciudad o comunidad donde se ubica el museo? ¿Son los que responden a una identidad cultural y se reconocen en ella? ¿Son los que están residiendo en cada momento en ella?". Daniel Castillejo respondió que el artista local no es, desde luego, solo el que va a las inauguraciones de las exposiciones para dejarse ver y esperar que le toque una "porción del pastel". "El artista local puede estar muy lejos, pero si te parece interesante tienes que ir detrás de él. Tienes que perseguirle", subrayó. En parecidos términos se manifestó Juan Bosco Díaz-Urmeneta quien aseguró que, en realidad, la presión de lo local suele proceder más de los galeristas que de los propios artistas.

**PRIMER ENCUENTRO DE DIRECTORES DE MUSEOS Y CENTROS
DE ARTE CONTEMPORÁNEO DEL ESTADO ESPAÑOL**

Públicos, audiencias: experiencias y relaciones

2ª mesa de trabajo. CAAC, 20 de octubre de 2018

Participantes: David Barro (DIDAC), Karin Ohlenschläger (LABoral) y Manuel Segade (CA2M)

Moderadora: Nekane Aramburu (Es Baluard)

MESA 2. Públicos, audiencias: experiencias y relaciones.

Participantes: Manuel Segade, Karin Ohlenschläger y David Barro

Moderadora: Nekane Aramburu

En la segunda mesa de trabajo de este Encuentro de Directores de Museos y Centros de Arte Contemporáneo del Estado español se debatió sobre las acciones y estrategias que deben seguir los museos y centros de arte contemporáneo para desbordar la "caja blanca" y convertirse en "lugares de experiencias", estableciendo una interlocución activa y directa con sus diferentes públicos.

La encargada de moderar y presentar esta mesa fue Nekane Aramburu, secretaria de ADACE y directora de Es Baluard - Museo de Arte Moderno y Contemporáneo de Palma, que antes de dar paso a los ponentes habló de algunas de las iniciativas que su museo ha puesto en marcha para tratar de generar y consolidar esta interlocución, desde el Observatorio de Públicos hasta el programa de educación y formación "Medi-Acción", pasando por el Proyecto Museu (<http://proyectomuseu.org/>) que se define "como una plataforma para el debate público acerca de las instituciones culturales". Iniciativas en las que siempre han trabajado de forma transversal y horizontal, tratando de implicar a las diferentes áreas y departamentos del museo.

Nekane Aramburu señaló que en Es Baluard han asumido como un objetivo central de la institución intentar "llevar el museo más allá del museo" y trabajar de forma activa con sus "contextos de proximidad". Han desarrollado así una intensa labor de lo que ella describe como "apostolados externos". Labor que ha permitido acercar la institución a diferentes barrios de Palma ("hemos llegado casi a apropiarnos de un autobús que recorre toda la ciudad") y también a diversos pueblos tanto de Mallorca como de las otras islas de Baleares.

A juicio de Aramburu, es necesario que los museos tengan un funcionamiento lo más orgánico posible, es decir, que sean permeables a su entorno y asuman, parafraseando a Gilles Deleuze, una lógica rizomática. En este sentido, ella piensa que [los museos] deben tener siempre muy en cuenta las necesidades y expectativas de sus diferentes audiencias, evitando caer en la endogamia y la autocomplacencia elitista ("demasiado habitual en nuestro sector"), y tratando de adaptar su "lenguaje al lenguaje de la gente".

Antes de dar paso al primero de los intervinientes de la mesa, Nekane Aramburu comentó que en el caso concreto de Es Baluard, un museo con más de 600.000 visitantes anuales, el 70% de los cuales son turistas, el "sentido de pertenencia" -esto es, "que la población local sienta el museo como algo propio, como algo que realmente le pertenece"- es quizás su principal "punto débil". Por ello, el debate en torno a cómo (re)pensar la relación que los museos mantienen con sus públicos le parece fundamental.

INTERVENCIÓN DE MANUEL SEGADE

La ronda de charlas introductorias de la segunda mesa del encuentro la abrió Manuel Segade, director desde diciembre de 2015 del Centro de Arte Dos de Mayo-CA2M de Móstoles (Madrid). Segade comenzó su intervención señalando que el CA2M es una institución que tiene unas circunstancias contextuales muy especiales: por un lado, está en lo que podemos describir como la periferia del centro ("que a veces es la más salvaje que existe, pues ni si quiera posee la cualidad exótica de otras periferias"); por otro, es el único museo / centro de arte contemporáneo público

dependiente de la Comunidad Autónoma madrileña. "Todo esto nos coloca en un lugar extraño", señaló, "en una situación de marginalidad muy singular que, lógicamente, no podemos obviar a la hora de pensar nuestra gestión y programación".

Manuel Segade contó que ya Ferran Barenblit, el primer director que tuvo el CA2M, y Pablo Martínez, responsable de su Departamento de Educación y Actividades Públicas durante los años de gestión de Barenblit, tomaron conciencia de que los usos que mucha gente estaba realizando de este espacio no eran los convencionales de un museo, algo que el centro debía asumir e intentar incorporar como parte de su identidad. Hay que tener en cuenta que en Móstoles, una ciudad de clase obrera con una gran carencia de infraestructuras y equipamientos públicos, muchas personas usan el CA2M como una suerte de plaza pública, donde, por ejemplo, los adolescentes pueden acceder a wifi gratuito o utilizar los baños sin tener que consumir nada.

"Ante una situación como esta", explicó Segade, "una cosa que puedes hacer es actuar como el flautista de Hamelín. Es decir, si ya tienes gente en el museo que está haciendo cosas que no son ver exposiciones o asistir a algunas de las actividades que organizas, buscas maneras de seducirlos para que lo hagan. Pero también puedes entender e incorporar esos usos no previstos como nuevos usos del museo".

Curiosamente, estos usos no previstos pueden llegar a generar simbiosis muy interesantes. Un ejemplo ilustrativo de esto es el caso de un grupo de mujeres que quedaban en la cafetería del CA2M, más barata que las otras que hay en la zona, para charlar y tejer. Esto generaba ciertos conflictos con los dueños de la cafetería, una concesión privada, porque se llevaban mucho tiempo y consumían muy poco. Manuel Segade explicó que para tratar de encauzar este conflicto lo que se decidió fue reservarles un espacio propio dentro del museo. Espacio que se decoró con un tapiz de la artista Teresa Lanceta que forma parte de la colección del CA2M. En agradecimiento, este grupo de mujeres tejió un toldo para cubrir el huerto que hay en la terraza del museo y que ha permitido que este pueda sobrevivir al duro verano del sur de Madrid. "Y con el tiempo", añadió Segade, "han terminado desarrollando hasta un proyecto propio, el 'hamacódromo', donde recurren a estrategias propias de las estéticas relacionales para reivindicar el derecho a la pereza de las amas de casa (un derecho del que estas no han podido gozar nunca)".

Tras mencionar algunos ejemplos más de cómo se ha ido materializando esta simbiosis entre el CA2M y sus comunidades de usuarios no especializados, Manuel Segade planteó que es fundamental pensar cómo los museos y centros de arte contemporáneo pueden generar lo que él describe como un "marco de baja institucionalidad". Un marco en el que la interlocución activa con los públicos no pasa necesariamente por el diálogo, sino que tiene que ver "con la propia presencia de los cuerpos en el espacio, con cómo esos cuerpos ocupan y utilizan el lugar". "Es necesario ver al usuario de los museos y centros de arte contemporáneo", subrayó, "no como un mero ojo, sino como un cuerpo complejo y completo. Un cuerpo donde operan diferentes marcas, de etnia, de clase, de género. (...) Porque incorporar la crítica interseccional a la labor que realizamos me parece fundamental, especialmente cuando trabajas, como nosotros, en un lugar como Móstoles, donde las problemáticas asociadas a la etnia, la clase y el género están muy presentes en la calle".

Manuel Segade indicó que otra decisión que se tomó antes de que asumiera la dirección del CA2M y que ha decidido mantener es que los programas educativo y de actividades públicas sean independientes de la programación expositiva. "Evidentemente se establecen conexiones, pero no programamos un ciclo de cine en función de las exposiciones en cartel ni hacemos que las visitas guiadas tenga que ver obligatoriamente con la temática de las muestras que haya en cada

momento", explicó. En este sentido, Segade señaló que la autonomía del programa educativo ha posibilitado, por ejemplo, la puesta en marcha de iniciativas como Equipo Sub21, donde trabajan durante un año con un grupo de jóvenes de entre 16 y 21 años que desarrolla una programación propia y establece, utilizando para ello los canales de comunicación y difusión del museo, relaciones con grupos de jóvenes de otras partes de España e incluso de Latinoamérica ("grupos de jóvenes que, de algún modo, se convierten también en interlocutores indirectos del CA2M"). A este respecto, contó que en la inauguración de la exposición con la que conmemoraban los diez años del museo, uno de los integrantes del Equipo Sub21 se sumó espontáneamente a la foto institucional, sin importarle demasiado que allí estuviera el propio Ministro de Cultura. "Esto es, bajo mi punto de vista, un muestra muy ilustrativa de lo que llamo 'baja institucionalidad'", precisó.

En relación al programa educativo del CA2M y su expansión fuera del centro, Segade también contó que gracias a la ayuda y complicidad de determinados profesores han podido hacer que varios artistas realicen "residencias pedagógicas" en institutos de la zona sur de Madrid. "Están allí durante todo un año, impartiendo una clase semanal. Y la experiencia, tanto para los alumnos como para ellos, creo que está siendo muy enriquecedora", aseguró. Por ejemplo, con el colectivo Todo por la praxis, grupo artístico interdisciplinar en activo desde 2007, los alumnos de uno de los institutos con los que colaboran han podido desarrollar un ejercicio de autogestión dentro del su propio centro, experimentando de primera mano las potencialidades, pero también las complejidades, dificultades y limitaciones, de la autogestión como metodología organizativa.

Antes de finalizar su intervención, Manuel Segade señaló que en torno al 35 % del presupuesto para programación del CA2M se dedica a las actividades educativas y los programas públicos. "Esto es poco habitual, y si podemos hacerlo es también por cómo estamos canalizando nuestra propuesta expositiva", explicó. En este sentido, Segade recordó que cuando comenzó a trabajar en el CA2M le pareció que se estaba aplicando mucha "imaginación institucional" en todo lo relacionado con lo educativo, pero bastante menos en las exposiciones "que eran, por decirlo así, más convencionales". En estos años han intentado que eso cambie, tratando de incorporar las innovaciones implementadas en el programa pedagógico al programa expositivo, siendo quizás *Elements of Vogue*, muestra que revisaba la historia de la performance afroamericana, uno de los casos en los que, a su juicio, mejor lo han conseguido.

INTERVENCIÓN DE KARIN OHLENSCHLÄGER

La segunda charla introductoria corrió a cargo de Karin Ohlenschläger, directora de LABoral, una institución relativamente joven (se creó en el año 2007), específicamente dedicada al arte, la ciencia, la tecnología y las nuevas industrias culturales y creativas.

Ubicado en Gijón, en una zona en expansión de la ciudad (donde también están el Parque Científico y Tecnológico de Asturias o el Campus que tiene en esta localidad la Universidad de Oviedo), Karin Ohlenschläger explicó que este centro se crea con el objetivo de contribuir a dinamizar y transformar una región que había sufrido un fuerte proceso de des-industrialización en la década de los 80 del siglo pasado y que, a diferencia de otras regiones con problemáticas similares, no había sido capaz de aprovechar las ayudas europeas para su reconversión.

Según Ohlenschläger, en Asturias esos fondos europeos se habían utilizado para que cada ayuntamiento pudiera crear su propio centro cultural. "Había mucha arquitectura nueva, pero los edificios estaban vacíos y nadie tenía una programación estable", aseguró. A principios de los años 2000 se pone en marcha un Plan General que, siguiendo directrices europeas, apostaba por la

transformación de una sociedad industrial en una sociedad informacional, concibiendo la cultura como un actor fundamental para posibilitar dicha transformación. La creación de LABoral era una de las principales herramientas para conseguirlo. "El problema fue que los políticos que habían impulsado este plan, una fracción del PSOE de Asturias, cayeron en desgracia. Y al estallar la gran crisis de 2008, todo quedó paralizado", explicó Karin Ohlenschläger.

Cuando ella asume la dirección del centro, en abril de 2016, trata de recuperar la idea sobre la que se había articulado aquel plan. Una idea que le sigue pareciendo útil y beneficiosa para una región como Asturias. Ohlenschläger señaló que al llegar a la LABoral de lo primero que tomó conciencia fue de que se trataba de una institución con muy pocos recursos, aunque, eso sí, con mucha gente dentro con ganas de hacer cosas. Por las propias características del centro (la LABoral no es un espacio de conservación, sino de producción), en los dos años y medio que lleva al frente del mismo, lo que se ha priorizado es el trabajo con lo que ellos describen como los "usuarios" del centro (esto es, las personas que se relacionan de una manera activa y participativa con las actividades que se organizan), más que en buscar un aumento cuantitativo de su número de visitantes.

Karin Ohlenschläger comentó que en su opinión las prácticas artísticas contemporáneas pueden y deben jugar un papel muy importante desde un punto de vista pedagógico, complementando, cuestionando y expandiendo el conocimiento que se obtiene a través de la formación reglada. "Las prácticas artísticas contemporáneas", subrayó, "llevan incrustadas en su ADN una transversalidad que puede ser de gran ayuda para comprender e interpretar la complejidad de la experiencia contemporánea". A este respecto, Ohlenschläger contó que en colaboración con la Consejería de Educación del Principado de Asturias tienen un proyecto para introducir el arte contemporáneo y el uso crítico de las nuevas tecnologías dentro de las aulas de colegios e institutos de la comunidad. "Es un trabajo pedagógico experimental", explicó, "que sin dejar de respetar el currículum escolar, incorpora otras formas de concebir y articular la enseñanza y el aprendizaje".

En una línea parecida están llevando a cabo otro proyecto, en este caso de patrocinio privado, en el que utilizan el arte como una herramienta de aprendizaje transversal, al tiempo que plantean la necesidad de concebir la tecnología no como un fin en sí mismo, sino como un medio. "Nuestro objetivo", precisó Ohlenschläger, "es contribuir a que los jóvenes con los que trabajamos, que son ya nativos digitales, adquieran un conocimiento que les permita ser más activos y críticos a la hora de usar las herramientas digitales y de relacionarse con la industrias tecnológicas del entretenimiento". "Lo hacemos", añadió, "desde la convicción de que estas herramientas son, a día de hoy, una parte consustancial de nuestra realidad, elementos que están condicionado nuestra forma de relacionarnos, de trabajar...".

Desde la LABoral también se está haciendo un intenso trabajo con asociaciones y colectivos en riesgos de exclusión y/o que sufren algún tipo de discriminación. Ohlenschläger explicó que con estos colectivos se están llevando a cabo proyectos de diversa índole en los que participan artistas que ponen sus habilidades y conocimientos al servicio de los mismos y para los que la experiencia también supone un importante proceso de aprendizaje que, entre otras cosas, les posibilita salir de su zona de confort.

Karin Ohlenschläger no quiso concluir su intervención sin antes volver a insistir en que, debido a su transversalidad, a su capacidad de generar y vehicular nuevos discursos y narrativas, las prácticas artísticas son fundamentales para abordar la experiencia contemporánea. En su opinión, en una situación como la actual, en la que vivimos una profunda crisis sistémica que afecta a todas las esferas de la vida de los ciudadanos, tienen la potencialidad de funcionar como herramientas para

la transformación social y cultural. "Y esto es algo que los que estamos al frente de los museos y centros de arte contemporáneo debemos tener muy en cuenta", concluyó.

INTERVENCIÓN DE DAVID BARRO

David Barro, director de la Fundación DIDAC. Instituto do Deseño e das Artes Contemporáneas, con sede principal en Santiago de Compostela, fue el encargado de cerrar la ronda de charlas introductorias de la mesa de trabajo *Públicos, audiencias: experiencias y relaciones*.

Barro inició su intervención señalando que es necesario cuestionar y combatir la actual obsesión por las cifras que existe en los museos. Una obsesión "relativamente reciente" que, en su opinión, está siendo "muy destructiva" para ellos, pues les obliga a entrar en una dinámica de competencia y crecimiento que es, a medio y largo plazo, insostenible. A este respecto, recordó que cuando trabajaba en la Fundación Serralves, tras la inauguración de una exposición muy exitosa, le dio la enhorabuena a João Fernandes, por aquel entonces director del centro, y este le dijo, "no me las des, pues ahora viene lo peor: pensar lo que tenemos que hacer para que a la próxima venga más gente".

Más que buscar un aumento exponencial de la audiencia, a su juicio lo que debería hacerse es apostar por ir generando diversos micro-públicos con los que poder establecer una relación compleja y duradera. "Pero sé que es muy difícil convencer a los políticos de que a veces puede ser positivo reducir el número de visitantes o de espectadores", reconoció. En este sentido, David Barro recordó que cuando trabajaba en la Fundación Luis Seoane, de la que fue director entre febrero de 2014 y octubre de 2016, en un momento dado decidió dar las cifras reales de visitantes a las exposiciones, es decir, excluyendo los asistentes a las otras actividades que se organizaban en el museo. "Esto puso en evidencia lo artificioso que son esos datos", señaló, "pues había mucha diferencia entre nuestra cifra de visitantes y la de los de los otros museos de la ciudad. Una diferencia que resultaba claro que no se correspondía con la realidad, lo que generó bastante revuelo mediático".

David Barro explicó que ha decidido poner en marcha la Fundación DIDAC porque considera que en una coyuntura como la actual, y especialmente en un territorio como Galicia, es fundamental atreverse a dar "un paso más allá" e intentar poner en marcha nuevos espacios y estructuras que, por un lado, no dependan de "políticos y banqueros" y, por otro, "les resulten útiles a los propios profesionales". "La Fundación DIDAC", precisó, "es una entidad sin ánimo de lucro (todos los beneficios obtenidos son reinvertidos en el desarrollo de su programación y actividades) que nace de una pequeña empresa de diseño y en cuyo patronato están, entre otros, el diseñador Pedro Feduchi o la coleccionista Sofía Santos (que fue presidenta del Patronato del Centro Galego de Arte Contemporánea-CGAC). Se financia, fundamentalmente, por el dinero que aportan mecenas privados, aunque también recibe algunas subvenciones públicas".

Uno de los principales objetivos de esta fundación es trabajar para que en Galicia vuelva a haber un público para el arte contemporáneo. "Un público que estaba ahí y que, por razones de muy diversa índole, se nos fue", se lamentó Barro. "Por eso admiro mucho lo que está consiguiendo el CA2M. En Galicia no tenemos ningún museo que haya conseguido una singularidad como la que ha logrado este centro. El único que podría llegar a tener alguna opción es la Fundación Seoane, pero ahora mismo tiene una caries dentro que se lo impide". El resto de los museos, se teme, podrían intercambiar perfectamente sus colecciones y programaciones, y "nadie se daría cuenta".

Según David Barro, a nivel más específico, otro de los objetivos fundamentales por los que se creó la Fundación DIDAC fue para contribuir a promover la cultura y la práctica del diseño en Galicia.

Por ello, el diseño ocupa un papel central en el proyecto y en el programa expositivo y de actividades de esta fundación. "Ahora, por ejemplo", contó, "vamos a empezar a trabajar como institución consultora de la Xunta de Galicia para un proyecto muy interesante que busca introducir el diseño en las empresas, esto es, concienciarlas de la importancia del diseño para la mejora de su competitividad".

David Barro aseguró que la situación que vive actualmente el arte contemporáneo en Galicia es, en sus palabras, "catastrófica". "El proceso de progresivo desmantelamiento que ha sufrido el Museo de Arte contemporáneo de Vigo-MARCO es muy triste (y, en cierta medida, también sorprendente.... yo pensaba que algo así le ocurriría antes al CGAC). Por su parte, el MAC (el Museo de Arte Contemporáneo de la Fundación Naturgy, antes Fundación Gas Natural Fenosa) está celebrando ahora la que muy probablemente será su última exposición¹... En fin, todo muy desalentador".

En este punto Barro quiso poner de relieve que es muy importante que seamos conscientes de que las instituciones artísticas no mueren de un día para otro. "Se van dejando morir poco a poco", denunció. "Y esto ha tenido un resultado especialmente devastador en Galicia, donde a día de hoy no hay ninguna colección que permita conocer que ha pasado con el arte gallego desde los años 80 hasta la actualidad". En este sentido, David Barro anunció que una de las cosas que quiere hacer la Fundación DIDAC es generar un archivo visual en torno a lo que ha sucedido en el arte y el diseño gallego desde 1968/70, cuando Luis Seoane e Isaac Díaz crearon el Laboratorio de Formas (la "Bauhaus gallega"), hasta nuestros días.

Según Barro, la Fundación DIDAC pretende funcionar como una suerte de "institución satélite" que tenga la capacidad de orbitar alrededor de otras instituciones (generando dinámicas de colaboración y co-producción entre ellas) y ayude a vertebrar el sector artístico gallego. "DIDAC nace", precisó, "con la idea de constituirse como una institución satélite que es capaz, por ejemplo, de articularse con otras instituciones para ayudarles a sacar adelante proyectos que en la coyuntura actual no pueden llevar a cabo".

Quizás el principal potencial de esta "institución satélite" es su flexibilidad, su capacidad de maniobrar rápidamente por no estar sujeta a las lógicas y los tiempos de la burocracia. "Nuestra sede oficial tiene solo 480 metros pero si, por ejemplo, la Colección DKV nos llama para hacer una exposición de grandes dimensiones, no tenemos problemas para colaborar con otras entidades e instituciones y encontrar un espacio donde pueda hacerse (...). Es decir, somos pequeños, pero tenemos la flexibilidad suficiente para, si las circunstancias lo requieren, hacernos temporalmente más grandes", aseguró.

A juicio de David Barro para trabajar mejor con esas micro-audiencias con las que se puede establecer una relación compleja y duradera, un modelo muy útil es el de las "Kunsthallen". "Bajo mi punto de vista, en España lo que faltan son espacios artísticos intermedios que no sean alternativos", subrayó. De algún modo, es justo eso lo que aspira ser la Fundación DIDAC que, en palabras de Barro, nace con la idea de convertirse en "una alternativa a lo alternativo" o, más exactamente, a la precariedad que [lo alternativo] conlleva. De hecho, a ellos les gusta auto-describirse como una "institución pura y dura" que, eso sí, entiende la flexibilidad como un eje

¹ Efectivamente, según [esta noticia](#) publicada por *La Voz de Galicia* pocos días después de la celebración del encuentro, el MAC cesará su actividad el 30 de diciembre, tras clausurar la 15ª Mostra de Arte Naturgy.

organizativo y programático clave y en la que el espacio se concibe "más como un medio que como un fin".

Asumiendo que en la cuestión de cómo llegar al público no hay recetas mágicas, David Barro considera que, especialmente en el caso de entidades e instituciones de formato pequeño y mediano, es muy importante saber qué medios resultan más adecuados no para legitimar tu propuesta sino para conseguir que vaya gente a las exposiciones y actividades que organizas. "A mí me interesa mucho más que hablen de las cosas que hacemos en *La Voz de Galicia* que en los suplementos culturales de los grandes medios nacionales. ¿Y por qué? Pues porque va a tener más repercusión en mi público objetivo", subrayó. Esto, claro está, si hablamos del público objetivo que tiene ya una cierta edad. "Si lo que te interesa es llegar a la gente joven", añadió, "los medios convencionales sirven ya más bien poco. Es mucho más importante la difusión por redes sociales".

En cualquier caso, David Barro piensa que el problema de la escasez de público para las exposiciones y actividades de arte contemporáneo quizás no radica tanto en que los museos no estén consiguiendo comunicar lo que hacen², sino en el propio mensaje, esto es, "en cómo se está comunicando la relación con el arte". "Creo que hace falta un *re-branding*, hacer más blandas las instituciones, menos dirigidas (que no quiere decir menos rigurosas)", explicó. A su juicio, es muy importante pensar qué hay que hacer para (volver a) llegar y fidelizar a esas micro-audiencias locales que han abandonado los museos". "Porque yo no quiero trabajar solo para turistas. Quiero trabajar para el que tengo al lado. Y contribuir así a construir una escena cultural fuerte en Galicia", recalcó.

Para poder llevar a cabo un proceso de remodelación de las instituciones museísticas que posibilite que estas se imbriquen con la sociedad, David Barro considera que es fundamental aplicar las "buenas prácticas" a la totalidad de las cosas que se realizan. "No es solo necesario exigir buenas prácticas en el proceso de selección de los directores. También en la gestión cotidiana de los museos", argumentó. "Es algo que, aunque no lo parezca, la gente joven valora mucho. De hecho, hay muchos sectores profesionales que no se acercan al arte contemporáneo porque consideran que este se encuentra muy alejado de un modelo de gestión y desarrollo basado en las buenas prácticas".

Ya en la fase final de su intervención, señaló que espera que la Fundación DIDAC, con su estructura flexible, con su vocación de ejercer como una especie de "institución satélite", contribuya a la (re)construcción de un sector artístico gallego potente y vertebrado en el contexto ibérico. Se trata de una entidad aún muy joven pero que goza ya de una importante implantación y proyección, algo que en gran medida ha sido posible, explicó Barro, "gracias al apoyo que nos han brindado - que nos están brindando- numerosos pequeños mecenas a los que, en muchos casos, ni siquiera conocía antes de comenzar esta aventura".

DEBATE

Tras la charla de David Barro comenzó un debate abierto en el que el primero en intervenir fue Manuel Segade. En relación a la cuestión de la comunicación, de cómo los museos deben afrontar y vehicular su trabajo comunicativo, Segade comentó que estamos en un "momento de profundos cambios en el que hay que repensarlo todo". "Los medios convencionales", subrayó, "ya no tienen

² A este respecto, Barro señaló que tanto en la Fundación Luis Seoane como en la Fundación DIDAC, las cosas que ha organizado diseño han tenido siempre tres o cuatro veces más de espectadores que las de arte contemporáneo, aplicando en ambos casos una estrategia comunicativa similar.

la capacidad de influencia que poseían hace unos años. Y eso es algo que hay que empezar asumir". A este respecto puso un ejemplo que a su juicio resulta muy significativo. "La publicación durante un mes de una *banner* publicitario sobre una exposición del CA2M en cualquiera de ellos, nos reporta cinco o seis visitas a la web, mientras que la publicidad en una red social, que por otro lado es mucho más económica, puede generarnos 900 o incluso más visitas. Y esto ocurre además con todo tipo de públicos, no solo con el público más joven".

En este sentido, Manuel Segade explicó que desde el CA2M están luchando para conseguir de la Comunidad de Madrid, que es quien gestiona la inversión que realizan en publicidad, destine una partida para los medios especializados, "pero no tanto porque confiemos en que eso nos va ayudar a generar nuevos públicos, ni siquiera a consolidar los que ya tenemos, sino porque consideramos que es fundamental que existan, que la labor que hacen sigue siendo muy necesaria". Por otro lado, Segade ve las redes sociales como una herramienta más para potenciar esa "baja institucionalidad" de la que habló en su charla. "Las redes sociales son un lugar en el que ya no puedes controlar del todo la imagen que proyectas de tu centro. Creo que debemos tomar conciencia de la potencialidad que tiene eso y aprender también a des-institucionalizar nuestra forma de usarlas", subrayó.

Sobre el problema de la escasez de proyectos pedagógicos con un cierto grado de estabilidad en gran parte de las instituciones museísticas públicas del Estado español, con casos tan alarmantes como el que, según David Barro, se está produciendo en Galicia, Manuel Segade señaló que tiene que ver con las condiciones de precariedad y la falta de autonomía que dichas instituciones padecen. Unas condiciones que hacen que incluso instituciones en auge como el CA2M esté perdiendo personal. "Ahora mismo, por ejemplo, estoy literalmente sin personal en el Departamento de Exposiciones", contó. "Y en breve, si nada lo remedia, tampoco lo tendré en el de Actividades. Pero lo delirante es que cuando, con el visto bueno político, hemos solicitado a la Consejería de Hacienda que se cubra la plaza vacante en Exposiciones, nos han dicho que de momento no se hará, porque al no ser de atención al público, no se considera prioritaria".

Según Segade este proceso lo han sufrido otros centros públicos que, al igual que el CA2M (que tiene solo diez años), fueron creados sin una relación de puestos de trabajo. Muchos de ellos se encuentran en estos momentos en una situación límite, incluso en algún caso al borde de la desaparición. "Nosotros somos ahora mismo un centro pujante en temas como educación, pero en dos o tres años, si el proceso que acabo de describir no se frena y revierte, probablemente ya no lo seremos", advirtió. Tal vez una salida puede estar en generar fórmulas de colaboración público-privadas como las que ha apuntado David Barro, pero Manuel Segade confesó que en este momento no es nada optimista.

Otra cuestión en torno a la que quiso hablar fue sobre la creciente tendencia a utilizar la noción de innovación en los programas educativos de museos y centros de arte contemporáneo. "Es una palabra que me da alergia", señaló. "Bajo mi punto de vista más que innovar lo que hay que hacer es copiar bien lo que funciona en otros sitios, eso sí, adaptándolo a tu propio contexto".

Manuel Segade también contó que en temas de educación, el diálogo más intenso y fructífero que ha tenido en los últimos años el CA2M ha sido con las otras organizaciones que forman parte de la red CLUSTER. Organizaciones enclavadas, al igual que el CA2M, en zonas periféricas de grandes ciudades europeas. "Con ellas hemos desarrollado un proceso de intercambio y colaboración que, en realidad, no hemos mantenido hasta el momento con otras instituciones del Estado español. Creo que sería muy interesante poner aquí en marcha algún proyecto similar", indicó.

Retomando el tema de la comunicación, y en relación también al mandato, "casi genético", de compromiso social que tienen los centros y museos de arte contemporáneo (un compromiso que, en su opinión, debe ser más de acompañamiento que de liderazgo), Manuel Segade comentó que uno de los proyectos expositivos no solo más potentes sino también más exitosos que ha llevado a cabo el CA2M en los últimos años, ha sido la ya citada muestra *Elements of Vogue*. "Por esta muestra han pasado más de 50.000 personas (la media anual de visitantes al museo es de unos 100.000) y eso a pesar de que tuvo muy poco apoyo oficial y de que ningún suplemento cultural hablo de ella. (...) Creo que esto ejemplifica muy claramente la necesidad que tenemos en los museos y centros de arte de repensar qué y cómo comunicamos", subrayó.

Tras esta intervención de Manuel Segade, David Barro hizo un pequeño inciso. A su juicio, el problema que nos encontramos hoy es que a los detractores del arte contemporáneo, este ya nos les produce un rechazo visceral, como ocurría antes. "Ahora lo que sienten es simple y llanamente indiferencia. Les da igual. Es como si para ellos no existiera. Y eso, claro está, nos coloca en una posición muy complicada", advirtió.

Después tomó la palabra Daniel Castillejo que planteó que el problema es también que la mayoría de los políticos actuales, con escasas y honrosas excepciones como la de José Guirao, tienen muy pocos conocimientos de cultura en general y de arte contemporáneo en particular. "Y cuando ocurre algo así", se lamentó, "cuando los políticos son tan profundamente incultos como en la actualidad, es normal que la cultura tenga un papel cada vez más irrelevante".

Por otra parte, Castillejo señaló que él se rebela contra la idea de que los museos tienen que aprender a "vivir al día". "Yo creo que vivir al día es vivir sin posibilidad de futuro, con todo lo que eso implica". A su juicio, defender que hay que vivir al día supone asumir, "aunque parezca lo contrario, aunque aparentemente pueda entenderse como una consigna *hippie*", los postulados "ultra-liberales" que promovieron en la década de los 80 del pasado siglo "gente como Margaret Thatcher, Ronald Reagan o Juan Pablo II".

Daniel Castillejo coincide con David Barro en la necesidad de cuestionar y combatir la "dictadura de las cifras" que "tanto parece gustarle a los políticos actuales". A este respecto, Castillejo habló de lo devastador que ha sido para todos los museos el llamado "efecto Guggenheim". En su opinión, buscar un público masivo es demasiado a menudo sinónimo de favorecer y promover una relación meramente fetichista y consumista con el arte.

En este punto, Francisco Baena replicó que quizás también somos muy prejuiciosos a la hora de interpretar el tipo de relación que esos públicos masivos establecen con las creaciones artísticas. Baena recordó que recientemente la Galería Uffizi ha publicado los resultados de una amplia investigación que ha llevado a cabo sobre las visitas a su museo (investigación que han realizado con una potente aplicación de *Big Data*) según la cual esos usos consumistas son mucho más minoritarios de lo que se suele pensar. En este sentido, él cree que es necesario hacer autocrítica y empezar analizar la experiencia del público masivo trabajando con datos reales y no solo con suposiciones.

Admitiendo la necesidad de hacer esa autocrítica, Daniel Castillejo planteó que las dinámicas a las que obliga la gestión de públicos masivos suele conducir inevitablemente a una banalización y fetichización de la experiencia artística. "Las colas, esos textos tan *naifs*, los recorridos dirigidos... creo que no crean conciencia de estar recibiendo conocimiento", señaló. A su juicio, esas dinámicas terminan socavando la labor de investigación, conservación y educación de los museos, pues dicha labor se pone al servicio casi exclusivo de la búsqueda de visibilidad y presencialidad.

En este sentido, Castillejo considera que al trabajo educativo de los museos hay que dotarlo de un carácter más científico. Se debe analizar, por ejemplo, si a los escolares que van en visitas guiadas a museos desde que son niños hasta que llegan a la adolescencia, eso le supone algún tipo de aprendizaje real. "Porque demasiado a menudo se hacen cosas, pero no se sabe para qué se hacen", aseveró.

A este respecto, Álvaro Rodríguez Fominaya señaló que hay algunos estudios internacionales que van en esa línea, pero cuya aplicación es muy costosa, pues implica un seguimiento durante años. Estos estudios plantean que, de algún modo, sí que se produce un cierto proceso de aprendizaje de cultura visual: se aprende a ver y a analizar las imágenes críticamente. Por su parte, Benjamin Weil indicó que ese vínculo e intercambio con vocación de continuidad entre la institución museística y la escuela es lo que busca el programa *Reflejarte. Educación responsable* que impulsa el Centro Botín.

Sobre la cuestión de los públicos masivos, Juan Antonio Álvarez Reyes recordó una acción de Isidoro Valcárcel Medina en la que este se colocó a primera hora de la mañana en la cola de una exposición sobre pintura impresionista que organizaba la Fundación Mapfre y a cada nueva persona que llegaba le dejaba ponerse delante suya. Era el último día de esta muestra y al final, como no paraba de llegar gente, Valcárcel Medina no pudo entrar en ella.

En relación al tema de la emancipación del público, Álvarez Reyes cree que es muy importante tener en cuenta lo que plantea Jacques Rancière en su ensayo *El espectador emancipado*. En dicho ensayo, el filósofo francés nos recuerda que para las prácticas artísticas más innovadoras y experimentales del siglo XX, tanto en el ámbito de las artes visuales como en otros campos, la potencial emancipación del público pasa siempre por su involucración activa en el proceso creativo, "por ser parte de la acción". Sin embargo Rancière afirma que otras acciones, como la vista, la mirada en sí misma o la voluntad de análisis y conocimiento pueden provocar la reflexión y las conexiones conceptuales. Esto, según Juan Antonio Álvarez Reyes, no quiere decir que no haya que darle importancia a la participación del público, pero sí que esa participación no garantiza en sí misma su emancipación y que quizás es necesario volver a poner en valor el papel que la mirada, el análisis y la reflexión han tenido históricamente en las artes.

En torno al desinterés que la mayor parte de la población tiene por el arte contemporáneo, Álvarez Reyes señaló que esto es algo que, como pudo comprobar en los IV Encuentros de Cultura y Ciudadanía organizados por el Ministerio de Cultura y Deportes, sienten también en otros muchos sectores culturales. "No es exclusivo del arte contemporáneo que, por otro lado, nunca ha interesado mayoritariamente a su tiempo", subrayó. "Sin ir más lejos ahora tenemos en el CAAC una exposición dedicada al artista y escritor experimental sevillano José Luis Castillejo que en los años 80 dejó de producir obra porque no tenía público". "Creo que tenemos que valorar más la labor de investigación, de reflexión y producción de pensamiento crítico que estamos realizando", añadió. Una labor que a menudo se menosprecia por la presión que se siente de ir a más. Presión que, según Álvarez Reyes, muchas veces es más auto-impuesta que exigida por los políticos.

Álvaro Rodríguez Fominaya señaló que algo que no debe olvidarse es que la presión por las cifras es mucho mayor en los centros que dependen de financiación privada. De hecho, en muchos de estos centros, sobre todo en el ámbito anglosajón, existe una tensión creciente entre los cada vez más disminuidos departamentos curatoriales y los cada vez más poderosos departamentos de desarrollo, *marketing* y comunicación.

Respecto a lo que planteaba Daniel Castillejo de si los programas educativos que emprenden los

museos generan un aprendizaje real, Karin Ohlenschläger señaló que en el caso de la LABoral, lo que sí han podido comprobar es que los proyectos pedagógicos que realizan con institutos y centros educativos suelen tener un gran efecto motivador entre los alumnos, si bien es verdad que por falta de recursos, nunca han podido llevar a cabo un seguimiento a medio y largo plazo ("algo que realmente sería fantástico poder hacer"). Castillejo respondió que él no cuestiona el valor de los proyectos educativos que llevan a cabo los museos. "Hay muchos casos interesantes, sin duda, pero yo hablo de lo sistémico más que de lo casuístico", quiso aclarar. "No es que yo cuestione que la labor educativa en los museos sirva de algo. Todo lo contrario. Lo que pienso es que como es tan importante, debemos analizar de forma muy rigurosa cuáles son los efectos reales que produce".

Para Nekane Aramburu el problema, en gran medida, es de comunicación. "En Es Baluard, por ejemplo, estamos justo ahora realizando un libro para dar a conocer nuestras experiencias en este campo. Y lo más probable es que ese libro no trascienda el contexto endogámico, de gestores culturales y gente vinculada profesionalmente al mundo del arte, en el que nos movemos", señaló, "si no planteamos nuevas estructuras de difusión y un cambio en el lenguaje mediante el que comunicamos". Ohlenschläger, por su parte, cree que la situación es mucho peor en España que en otros países de su entorno. "Pues más allá de que desde los museos podamos comunicarnos mejor o peor", precisó, "aquí muchos políticos siguen viendo la cultura como un florero, es decir como algo completamente prescindible".

Manuel Segade retomó el tema de la "obsesión por los números" y comentó que, como había indicado Juan Antonio Álvarez Reyes, él también cree que con frecuencia es más una presión autoimpuesta que real. "Bueno, en realidad depende del político que te toque: algunos siguen empeñados en pedir que se cuente multiplicando". Pero en el caso del CA2M, Segade aseguró que los políticos con los que han trabajado parece que han entendido y asumido la importancia de los micro-públicos, de buscar una imbricación con el entorno y acompañar los procesos de transformación que en este se generan.

En relación a la cuestión de cómo se puede conectar con los nuevos públicos, Benjamin Weil señaló que algo que le enerva es lo que él describe como la "obsesión por la *instagramabilidad*". "Hemos llegado a un punto en el que parece que si lo que hacemos no tiene calidad de *instagramabilidad*, si no es *instagramabilizable*, carece de relevancia. Y esto me molesta mucho". En este sentido, Weil recordó que unos días atrás una colega le había recriminado que se hubiese prohibido hacer fotos en las exposiciones del Centro Botín, porque de esa manera se perdía el efecto de *instagramización*. "Pues no me importa. Desde que lo hemos hecho, notamos que las que personas que vienen a nuestras exposiciones ralentizan el paso, miran, hablan entre ellas. Mientras que en otros museos la gente solo hace fotos para subirlas a las redes (...). Sinceramente, me preocupa mucho que la única solución que tengamos para llegar a los jóvenes sea Instagram", subrayó.

Según Daniel Castillejo, la crítica formulada por Benjamin Weil también pone de manifiesto la contradicción de que mientras a nivel estratégico y discursivo se le da cada vez más importancia a los públicos virtuales, luego lo que los políticos y la opinión pública reclaman es que los museos se llenen de público real, "porque es el que realmente da dinero". Weil considera que quizás no es tan contradictorio pues se piensa que si consigues enganchar con un público virtual, este va terminar generando un público real.

Por su parte, Manuel Segade cree que en realidad esa gente que en los museos se dedica a hacer fotos de todo lo que ve y a compartirlas por Instagram y otras redes sociales, también está

estableciendo a su manera un diálogo con el espacio museístico y las obras que este alberga. Segade considera que quizás a veces nos dejamos llevar por prejuicios a la hora de ver y valorar como las nuevas generaciones se relacionan con el arte y la cultura. En relación a esto recordó que Beatriz Colomina, en una conferencia que impartió en la Fundación Telefónica, contó que la famosa foto en la que vemos a un grupo de adolescentes de visita en el Rijksmuseum que, enfrascados en sus móviles, dan la espalda al cuadro *La Ronda de Noche*, no es lo que parece. "Lo que esos chicos estaban mirando en sus móviles era, en realidad, información sobre el cuadro de Rembrandt a partir de un código QR que les había facilitado sus educadores (...). Estoy de acuerdo en que nuestro objetivo no puede ser la *instagramabilidad*, pero, sinceramente, no permitir hacer fotos en un museo me parece un error". Benjamin Weil replicó que él es consciente de que no es una "solución perfecta". "Pero, de verdad, son muchos visitantes los que me dicen que están encantados de poder ver exposiciones sin tener que sortear a gente haciendo fotos y grabando vídeos (...). A mí lo que me preocupa es que, quizás por esa obsesión por las cifras, termine siendo más importante la imagen de la exposición que la exposición misma".

En este punto del debate intervino Luisa Espino, Jefa de la sección de arte de *El Cultural*, que planteó que como alguien que trabaja en un medio de comunicación cree que es fundamental que las instituciones hagan un trabajo sistemático y generoso de difusión por las redes sociales de sus exposiciones. "Poned todas las fotos que podáis en Instagram", señaló. "Hay muchas exposiciones y a nosotros [esas fotos] nos son de gran ayuda para hacernos una idea de las mismas".

Por otro lado, en relación a la obsesión por las cifras en los museos, Espino recordó que recientemente han abordado este tema dentro de la sección "Dardos" de *El Cultural*, en la que dos personas escriben desde posiciones distintas en torno a una cuestión. "Una de ellas era Isidoro Valcárcel Medina que nos decía que él lo que le pide a los museos es que no le cuenten, que le dejaran entrar y salir libremente (...). En el otro lado estaba Guillermo Solana, director del Museo Thyssen-Bornemisza, que nos habló de una exposición que apenas tuvo visitantes pero que para él fue un dulce fracaso".

Luisa Espino también expuso una duda que le surgió tras participar como moderadora en una de las mesas de trabajo de los ya citados IV Encuentros de Cultura y Ciudadanía. Dos de los proyectos que se presentaron en esa mesa estaban financiados por la Fundación Daniel & Nina Carasso. Una fundación que ahora está detrás de proyectos que se llevan a cabo en muchos centros y museos del Estado español, algo que ella no tiene claro si es positivo o negativo. En relación a esto, Manuel Segade señaló que en lo que respecta al CA2M, el apoyo que le ha brindado esta fundación le parece modélico. "Vienen a aprender del proyecto y no interfieren en nada, mostrando una confianza ciega en lo que hacemos", aseguró. "Para nosotros es un ejemplo modélico de patrocinio, sin fiscalización ni intervención".

Juan Antonio Álvarez Reyes volvió a tomar la palabra para comentar que a la hora de abordar el tema de los públicos en los museos, algo que no podemos obviar es que el "centro" se está desplazando. O, más exactamente, está perdiendo su monopolio hegemónico frente a la periferia. "Desde un punto de vista artístico-cultural, y también político", señaló, "yo creo que ahora en el Estado español lo más interesante está sucediendo fuera de Madrid. Y fuera también del foco mediático (que es otro centro)". Sobre esto incidió Daniel Castillejo, que aseguró que a pesar de la escasa atención que los medios, incluso los especializados en cultura, le prestan a las instituciones museísticas periféricas ("en la mayoría de las ocasiones por razones operativas, no por falta de interés", quiso puntualizar), hay una especie de "*meta-marketing*" invisible que permite que la información de y sobre estos centros esté circulando.

El galerista Julio Criado, uno de los agentes culturales andaluces invitados al encuentro, contó una experiencia personal que, como padre, había vivido recientemente. "Un día recibí una carta del colegio de mi hijo en el que explicaban cuáles iban a ser las visitas extra-escolares del curso: una sería al cine, otra al circo y otra a un zoo. Cuando hablé con los profesores y les pregunté que porqué no se había incluido una visita a un museo, me dijeron literalmente que ir a un museo para que los niños pasearan por los pasillos no tenía sentido".

A juicio de Criado, esta anécdota pone de manifiesto la necesidad de que los museos se planteen, por un lado, cómo de importante y prioritario es para ellos la creación de públicos. Y, por otro, qué es lo que debe significar e implicar crear público: ¿es aumentar el número de visitas o proporcionar las herramientas necesarias para que los ciudadanos comprendan la importancia del arte para el desarrollo del individuo, para la creación de sujetos críticos? "Porque en mi opinión", indicó, "no vale únicamente con que los niños vayan al museo: tienen que ir con unos objetivos muy claros. Y los educadores deben saber cuáles son".

A este respecto, Yolanda Torrubia, Conservadora Jefe del CAAC, comentó que, sin negar que los museos pueden trabajar mejor sus programas pedagógicos, a menudo el problema apuntado por Julio Alarcón tiene más que ver con el propio funcionamiento del sistema educativo. Hay que tener en cuenta que, al menos en el caso concreto de Andalucía, la mayoría de los centros escolares, tanto públicos como concertados, trabajan por proyectos, sobre todo a nivel de infantil y primaria, y las salidas que realizan tienen que justificarse en función del proyecto que se haya establecido para ese trimestre.

"En este sentido", explicó, "a nosotros nos ha ocurrido que desde el Departamento de Educación se han ofrecido a determinados colegios actividades didácticas muy elaboradas y específicas, y nos han dicho que no argumentando que no se adaptan al proyecto que tienen para ese trimestre (que puede ser, por ejemplo, la vuelta al mundo o la cocina)". "Sin duda, creo que los museos pueden hacer más, pero parte de la responsabilidad la tienen también quienes deciden cómo se organizan los programas educativos de los centros escolares. Programas que, hoy por hoy, no facilitan ni promueven las visitas a espacios culturales", insistió.

En relación a esta cuestión, Benjamin Weil habló de la necesidad de que los museos lleven a cabo actividades pedagógicas fuera del contexto escolar y aludió a un proyecto del Museo Stedelijk de Ámsterdam, proyecto que él considera modélico en ese sentido, donde se invita a los niños a preparar y realizar visitas guiadas de exposiciones para sus amigos y familiares. Por su parte, Julio Alarcón quiso aclarar que es consciente de que la creación de públicos no puede depender únicamente de los museos. "Los centros escolares deben también estar comprometidos con ella", subrayó.

Manuel Segade volvió a intervenir para comentar que, en su opinión, en todas las acciones e iniciativas que pongan en marcha, incluyendo, por supuesto, las de carácter explícitamente educativo, los museos y centros de arte contemporáneo tienen que intentar ser coherentes con su compromiso con la contemporaneidad. Algo que, reconoce, no siempre es fácil, pero que no por ello se debe dejar de intentar. Por otro lado, Segade señaló que una propuesta del CA2M que a su juicio ejemplifica la posibilidad de que los museos desarrollen un trabajo pedagógico al margen de sus programas educativos es el nuevo proyecto de señalética, *Usos infinitos*, que ha llevado a cabo la artista Dora García. Un proyecto en el que a través de una serie de "acciones mínimas pero significativas" en diferentes lugares del museo (incluido, por ejemplo, los baños), se insta a los usuarios, tanto a los que van a ver las exposiciones y actividades como a los que usan el CA2M por otros motivos, a cuestionarse su posición y (re)pensar el tipo de relación automatizada que están

estableciendo con dichos lugares.

En la fase final del debate, tomó la palabra Regina Pérez Castillo (comisaria, crítica de arte y profesora de la Universidad de Granada) que planteó que a su juicio un tema clave en el debate en torno a los públicos es cómo "generar afectividad" desde el museo. Según Pérez Castillo, estamos en un momento de cambio de paradigmas sociales que está teniendo un gran efecto en la educación. "En la sociedad actual", advirtió, "ya no basta con mirar. Las nuevas generaciones están saturadas de imágenes y no perciben las obras artísticas como algo diferente al resto de las múltiples representaciones que les llegan".

En un contexto así, ella considera que los gabinetes educativos deberían tener un papel central dentro de los museos, pues son su principal herramienta para "generar experiencias significativas con las que enganchar a públicos no especializados". Para poder hacerlo, aclaró, tienen que desarrollar propuestas pedagógicas que no reproduzcan procesos de conocimiento unidireccionales. "Ya hay iniciativas muy interesantes al respecto", aseguró, "y creo que las instituciones museísticas tienen que apostar firmemente por ellas".

Tras la intervención Regina Pérez Castillo, Nekane Aramburu cerró el debate aludiendo a algunas de las cuestiones abordadas en el tramo final del mismo. Por un lado indicó que, como había mostrado Manuel Segade al hablar del reciente proyecto de señalética realizado por Dora García, los museos y centros de arte contemporáneo pueden romper muchas de las barreras que les constriñen a través de proyectos realizados ex profeso para la institución por artistas. En el caso de Es Baluard, comentó, gracias a un *workshop* impartido por Andrés Jaque y Nerea Calvillo se ha podido generar un espacio educativo específico para el museo. Por otro lado, Aramburu también planteó la necesidad de que las instituciones museísticas reflexionen un poco más sobre la sostenibilidad de todo lo que hacen, sobre cómo pueden trabajar y comunicar de una forma más ecológica. Por último, anunció que Es Baluard va a organizar en octubre de 2019 las XX jornadas DEAC que tendrán como punto de partida y eje articulador la noción de "museos transversales". "La convocatoria ya está lanzada y estamos abiertos a recibir propuestas", señaló.

**PRIMER ENCUENTRO DE DIRECTORES DE MUSEOS Y CENTROS
DE ARTE CONTEMPORÁNEO DEL ESTADO ESPAÑOL**

Otros modelos públicos y privados pueden ser posibles: ¿hacia dónde vamos?

3ª mesa de trabajo. CAAC, 20 de octubre de 2018

Participantes: Francisco Baena (Centro José Guerrero), Marta Gili (Jeu de Paume) y Álvaro Rodríguez Fominaya (C3A)

Moderador: Benjamin Weil (Centro Botín)

MESA 3. Otros modelos públicos y privados pueden ser posibles: ¿hacia dónde vamos?

Participantes: Marta Gili, Francisco Baena y Álvaro Rodríguez Fominaya

Moderador: Benjamin Weil

En la tercera y última mesa de trabajo del Primer Encuentro de Directores de Museos y Centros de Arte Contemporáneo del Estado español se habló de la necesidad de pensar nuevos modelos de gestión de los museos y centros de arte contemporáneo. Modelos que les sirvan para confrontarse a los cambios contextuales que se están produciendo y que les obligan a redefinir sus lógicas organizativas y sus estrategias de financiación y comunicación.

En este caso, la presentación y moderación corrió a cargo de Benjamin Weil, tesorero de ADACE y director artístico del Centro Botín de Santander, una entidad completamente privada pero que, como él mismo explicó, "tiene una misión de servicio público". Esta idea de que el museo, más allá de que su financiación sea pública, privada o mixta, se conciba siempre como una institución cuyo objetivo fundamental sea ofrecer un servicio público, es en opinión de Weil clave para abordar este debate.

Antes de dar paso a las charlas introductorias, Benjamin Weil enumeró a modo de preguntas algunas cuestiones que, a su juicio, deben tenerse en cuenta a la hora de reflexionar sobre la necesidad y la posibilidad de desarrollar nuevos modelos de gestión para los museos. ¿Cómo afrontar la disminución del dinero que las administraciones públicas dedican a los museos? ¿Qué se puede hacer -y/o qué están haciendo ya las instituciones participantes en el encuentro- para buscar financiación externa? ¿En el caso de tener patrocinadores privados, a qué tipo de acuerdos se ha llegado con ellos? ¿Qué medidas existen o sería deseable que existieran para regular el apoyo económico que las instituciones públicas reciben de manos privadas? ¿Habría a este respecto que generar un código de buenas prácticas y exigir desde ADACE su aplicación?

INTERVENCIÓN DE ÁLVARO RODRÍGUEZ FOMINAYA

El primero en intervenir fue Álvaro Rodríguez Fominaya, director artístico del Centro de Creación Contemporánea de Andalucía-C3A, que explicó que esta institución estaría, en términos de desarrollo humano, en la infancia. "Si fuéramos una persona es como si estuviéramos comenzado a caminar y esto se traduce en que todavía estamos definiendo quiénes somos, concretando qué queremos hacer y cómo nos gustaría hacerlo", precisó.

Al ser una institución tan joven es aún poco conocida, incluso dentro del propio sector, por lo que Rodríguez Fominaya, antes de entrar a abordar las cuestiones relacionadas con la mesa redonda, quiso abrir su charla con una breve presentación del C3A.

Para contextualizar la difícil situación de la que parten e ilustrar el largo trabajo que les queda por realizar si quieren mejorar su integración y comunicación con la sociedad cordobesa, contó dos anécdotas que le han sucedido recientemente con representantes de dos colectivos muy diferentes de la ciudad. "Hace tres o cuatro meses", recordó, "tuve una reunión con un grupo de empresarios turísticos de Córdoba y lo primero que me dijeron fue que a ellos lo que le habían prometido era que el C3A iba a ser como la nueva Mezquita de Córdoba. Lógicamente, estaban decepcionados... En otra ocasión me reuní con más de un centenar de profesores de primaria y secundaria de centros educativos cordobeses. Cuando les pregunté si conocían el centro, descubrí

que solo tres habían estado alguna vez antes y a uno de ellos, además, le parecía que lo que hacíamos no tenía ningún interés".

Ávaro Rodríguez Fominaya explicó que el Centro de Creación Contemporánea de Andalucía se autodefine como una "institución híbrida y multi-componente". En ella juega un papel clave su programa de residencias, factor diferencial en el contexto andaluz (donde no hay ninguna otra institución que lo tenga, al menos de manera estable) y también respecto al Centro Andaluz de Arte Contemporáneo, del que administrativamente depende.

El centro posee una serie de elementos arquitectónicos singulares, como por ejemplo la Fachada Mediática ("la idea es que en ella hagan intervenciones diferentes artistas que estén activas durante un año") o la Caja Negra, un "espacio espectacular" que acoge conciertos y actividades escénicas (*performances*, espectáculos de danza...). Rodríguez Fominaya aseguró que el edificio, diseñado por Nieto Sobejano Arquitectos, resulta muy atractivo para muchos artistas que cuando lo conocen expresan su deseo de realizar proyectos específicos para el mismo.

Dentro del edificio, en un lugar que en principio no fue concebido como un espacio expositivo, tienen desde diciembre de 2017 la instalación *Para ver el cielo. Versión cordobesa*, de la artista japonesa Yoko Ono. "Simbólicamente tener esta pieza histórica es muy importante para nosotros", subrayó Rodríguez Fominaya que también aludió a otros proyectos expositivos que se han podido ver recientemente en el C3A, como la muestras *Cuánto más sabes, mejor decides*, de los daneses Superflex (un colectivo que reflexiona sobre la naturaleza poliédrica del poder económico) o *Ritual de iniciación* de Dinh Q. Lê, artista vietnamita que trabaja el tema de la memoria histórica.

También hizo referencia al proyecto *Arde (Burn)*, de Daniel Cánogar, que el momento de celebración del encuentro aún no se había inaugurado (lo hizo justo un mes más tarde, el 23 de noviembre). Se trata de la segunda instalación concebida de manera específica para la Fachada Mediática, tras la realizada por el artista norteamericano Jim Campbell. "Una fachada", quiso resaltar Rodríguez Fominaya, "que no mira a la parte noble de la ciudad, sino a barrios populares como Arcángel o la Fuensanta".

Álvaro Rodríguez Fominaya señaló que para el Centro de Creación Contemporánea de Andalucía todo lo vinculado con la producción es fundamental. A este respecto explicó que el centro dispone de varios talleres y laboratorios especializados (de escultura en metal y madera, cerámica, pintura, artes escénicas, audiovisuales y nuevas tecnologías digitales) y que por ellos van pasando de forma continua artistas en residencia. Rodríguez Fominaya aseguró que la intención es dotar de una mayor estabilidad a estas residencias. Para lograrlo quieren generar una serie de proyectos de colaboración con vocación de continuidad (como el que ya han iniciado con la Unión de Artistas Visuales de Andalucía-UAVA) e implementar un programa público de becas.

Otro espacio fundamental del C3A es la ya mencionada Caja Negra. En Córdoba existe una tradición más o menos consolidada de música y artes escénicas, por lo que se han encontrado un "público natural" para las actividades que llevan a cabo en este espacio. "Un público que no es el del arte contemporáneo, pero que gracias a estas actividades está conociendo el centro", señaló. Con una programación centrada en la *performance* y la música electrónica experimental, por la Caja Negra han pasado creadores como Francisco López, Thomas Köner, Jasmine Guffond, Regina Miguel & Lucrecia Dahl o Manuela Nogales. Rodríguez Fominaya explicó que también la zona

exterior del recinto acoge periódicamente actividades escénicas y musicales, como por ejemplo el ciclo *Electronic Lunch* del que ya se han celebrado tres ediciones.

El programa educativo es otro de los pilares del Centro de Creación Contemporánea de Andalucía. En este apartado, una de sus "actividades estrellas" es la "Escuela Nocturna", programa de formación abierta y gratuita dirigido a todo tipo de públicos que ha tenido una gran acogida. "En todos los talleres que organizamos dentro de este ciclo se agotan muy rápidamente las plazas disponibles", aseguró. Siguiendo en el ámbito del programa educativo, Álvaro Rodríguez Fominaya contó que también realizan talleres dirigidos de forma específica a la comunidad artística (como por ejemplo, el que acaba de impartir la creadora barcelonesa Monserrat Soto o los que organizan con la Fundación de Arquitectura Contemporánea) y que han iniciado un proceso de colaboración con los centros cívicos y las asociaciones de mujeres del Sector Sur, el barrio en el que está ubicado el C3A.

Centrándose ya en el tema de la mesa, Rodríguez Fominaya señaló que resulta evidente que hay demasiados "hilos sin atar" en el sector de los museos y centros de arte contemporáneo del Estado español y que es necesario (re)plantearse el modelo vigente. A su juicio, el hecho de que haya cuatro niveles de administración, una central y tres territoriales (comunidades autónomas, diputaciones y ayuntamientos), que prácticamente no colaboran entre sí es una problemática que debe visibilizarse. "¿Queremos que esto siga siendo así o nos gustaría que fuera de otra forma?", preguntó.

La involucración de la administración central en el actual contexto de escasez presupuestaria en materia cultural es algo en lo que él considera que habría que incidir. "Yo creo que para las instituciones ligadas a las administraciones autonómicas, que son a día de hoy las más deficitarias, sería de gran ayuda que la administración central pudiese completar sus exiguos presupuestos", indicó.

A juicio de Álvaro Rodríguez Fominaya, el hecho de que los museos y centros de arte contemporáneo estén regidos por un "modelo jurídico de administración pública pura y dura" no es nada operativo, "aunque sé que esto no se puede cambiar a corto y medio plazo". "El Centro Atlántico de Arte Moderno-CAAM, del que fui director hace varios años, era una sociedad anónima pública, y como modelo organizativo resultaba mucho más operativo", aseguró. En este sentido, él cree que el modelo ideal es la fundación pública, "pues esta te da más margen de maniobra, permitiéndote, por ejemplo, crear una asociación de amigos o facilitándote la búsqueda de patrocinio externo".

Según Rodríguez Fominaya es muy importante que desde el sector se empiecen a realizar propuestas concretas, siempre desde una posición realista, sobre los cambios que sería deseable llevar a cabo. "Yo soy muy pesimista y creo que la financiación pública, reducida drásticamente tras el estallido de la crisis en 2008, aunque mejore la economía, no va a volver (...). La situación actual no es sostenible, entre otras cosas porque tenemos una responsabilidad (de conservación del patrimonio, de investigación, de servicio público...) que no estamos pudiendo cumplir. Por ello creo que es fundamental pensar y buscar nuevas fórmulas de financiación", subrayó.

En su opinión, profundizar en las políticas de transparencia podría ser de utilidad para encontrar vías de salida a la situación actual. "Porque de esa manera", explicó, "la sociedad recelaría menos de lo que hacemos. Bajo mi punto de vista, profundizar en las políticas de transparencia ayudaría a

que la sociedad tomara conciencia de que nuestro objetivo es ofrecer un servicio público y que queremos y nos comprometemos a ser responsables con el dinero que se pone en nuestras manos (algo que ahora, me temo, mucha gente considera que no estamos haciendo)".

En la fase final de su intervención, Álvaro Rodríguez Fominaya habló de la dificultad que tienen la mayoría de los museos públicos españoles para ampliar sus colecciones, especialmente con obras de artistas internacionales (y algunos nacionales) consolidados. Para tratar de reducir esa dificultad, él considera que se podría potenciar la fórmula de dación en pago que se está utilizando, por ejemplo, en Francia¹. En este sentido, Rodríguez Fominaya piensa que en muchos aspectos tendríamos que copiar el modelo francés. Un modelo "culturalmente cercano" que, a su juicio, responde bien, o al menos con más solidez y coherencia que el nuestro, a algunas de las problemáticas que se abordaron en el encuentro. "Esto, como todo lo que he ido comentado, depende finalmente de decisiones políticas. Es el gobierno quien tiene la capacidad de cambiar las cosas. Pero para hacerlo tendría que asumir primero que los museos son importantes para el país", concluyó.

INTERVENCIÓN DE MARTA GILI

Tras la intervención de Álvaro Rodríguez Fominaya, le tocó el turno a Marta Gili quien justo el día anterior había dejado voluntariamente su cargo de directora del museo parisino Jeu de Paume, puesto que ha ocupado durante 12 años.

Retomando el final de la charla de Rodríguez Fominaya, Marta Gili señaló que los directores de las instituciones museísticas siempre están haciendo política. "Tratando con lo político, en su sentido más amplio, y realizando tareas y negociaciones políticas para poder salir adelante", precisó. A este respecto, Gili recordó que en una mesa redonda organizada a principios de 2017 en la Tate Gallery por la Stuart Hall Foundation, uno de los participantes, Okwui Enwezor, director del Haus der Kunst de Munich, afirmó que los museos y centros de arte son "construcciones sociales" y, como tal, tienen responsabilidades con los contextos -culturales, políticos, económicos, históricos...- en los que se insertan.

En esa misma mesa redonda, Enwezor comentó otra cosa que, a juicio de Marta Gili, es muy importante tener en cuenta: en todos los museos hay "ángulos muertos" y sus directores deben aprender a identificarlos y a trabajar para que estos no solo no supongan un problema sino que representen una oportunidad de fortalecimiento. "De algún modo", explicó Gili, "los ángulos muertos del Jeu de Paume han sido una materia prima fundamental con la que yo y mi equipo hemos trabajado durante todos estos años. Y creo que hacerlo ha supuesto tomar una posición política".

Marta Gili señaló que quizás el más evidente de los ángulos muertos del Jeu de Paume es su emplazamiento dentro de una zona "fuertemente turistizada" y junto a dos instituciones artísticas tan conocidas y poderosas como el Museo d'Orsay y el Museo del Louvre. "Siendo en todo momento conscientes de eso hemos trabajado para anclar nuestro museo en la comunidad local

¹ En realidad, como se comentó en un inciso a su intervención, en España existe la dación en pago para obras de arte, aunque con muchas limitaciones: tiene que ser autorizada por el Ministerio de Hacienda y este, si necesita dinero, como ha demostrado reiteradamente en los momentos duros de la crisis, no tiene ningún reparo en rechazarla cuando se la proponen.

(una comunidad, todo hay que decirlo, que parece que tiene el arte y la cultura incrustados en su ADN). Y, a día de hoy, en torno al 80% de los visitantes y usuarios del Jeu de Paume son parisinos o de otras zonas de Francia".

Según Marta Gili, un segundo ángulo muerto del museo es que se creó como un centro que iba a pivotar en torno a la fotografía. Eso es algo que a ella le parecía muy limitador y con su equipo ha trabajado para "deconstruirlo" y transformar el espacio en un centro de la imagen. "Pero no en un centro dedicado a la imagen fija, ni a la imagen en movimiento, ni al vídeo, ni a lo virtual, ni al *net art*... No. En un centro, por decirlo así, en el que las imágenes piensan", explicó. De esta manera han conseguido que la programación del Jeu de Paume se distinga claramente de la de los demás museos que hay en París, "donde la competencia entre instituciones museísticas", advirtió, "es enorme, bastante mayor, por ejemplo que en ciudades con una gran vida cultural como Madrid o Barcelona".

A juicio de Marta Gili, la educación es un potencial ángulo muerto para todos los museos. Para que el proyecto educativo ayude a fortalecer la institución, ella considera que no solo debe concebirse de una manera transversal y abierta, sino también como un trabajo que, en la medida de lo posible, ha de realizarse a largo plazo. En este sentido, Gili contó que en el caso de Francia el hecho de que el Ministerio de Educación ponga al servicio de las instituciones museísticas que lo soliciten horas lectivas de su profesorado resulta de gran ayuda. "Quizás", indicó, "es una medida que habría que pedir que se aplicará en España, pues realmente creo que es muy beneficiosa. En el Jeu de Paume, por ejemplo, hemos llegado a tener de forma permanente dos profesores que trabajaban con nosotros cuatro horas semanales. Y esto nos ha permitido preparar las visitas guiadas de una manera procesual, adaptándolas a las características específicas de cada grupo que la realizaba".

Si los ángulos muertos no se gestionan adecuadamente, "ya sea por falta de recursos económicos, y humanos y/o, como a menudo ocurre, por pura inercia", pueden terminar derivando en lo que Gili describe como "vías de aguas". "Y si aparecen vías de aguas", puntualizó, "es cuándo de verdad te puedes hundir".

En el tramo final de su intervención, Marta Gili explicó que el Jeu de Paume es una entidad de carácter privado, aunque al igual que el Centro Botín tiene la inequívoca vocación de ofrecer un servicio público. El Estado francés aporta en torno al 60% de su financiación. El resto procede de recursos propios (como la librería o los ingresos que obtienen por el alquiler de sus instalaciones), así como de las contribuciones que llevan a cabo sus patrocinadores y mecenas. Respecto a esto último, Gili contó que en Francia está muy claramente delimitada la diferencia entre patrocinio y mecenazgo. El primero es una aportación que se da de forma puntual y no tiene porque ser económico. "Nosotros, de hecho, trabajamos mucho con el patrocinio en especie", aseguró. El mecenazgo, sin embargo, debe ser sostenido en el tiempo y tener una periodicidad regular (que en el caso del Jeu de Paume es anual). Además, las entidades que lo hacen pueden llegar a integrarse en el Consejo de Administración del museo.

En opinión de Marta Gili es muy importante analizar cuidadosamente cuál es el origen del dinero que te van a dar los patrocinadores y mecenas. "Si no tienes claro su origen o consideras que este no encaja con la misión de servicio público que deben perseguir las instituciones museísticas, lo mejor es renunciar a él. Nosotros lo hemos hecho en varias ocasiones y en algunas de ellas era una cantidad bastante grande", subrayó.

Marta Gili no quiso terminar su charla sin antes señalar que durante los 12 años que ha estado al frente del Jeu de Paume siempre ha podido trabajar con "total libertad" y con una "complicidad muy grande tanto con el Consejo de Administración como con el Ministerio de Cultura (que, como ya hemos comentado, es su principal fuente de financiación). "Nunca nadie me ha dicho lo que tenía que hacer (algo que sí me ocurrió cuando trabajé en la Fundación La Caixa)", aseguró. "Realmente, en el Jeu de Paume he hecho siempre lo que he querido y si alguna vez he tenido problemas no ha sido por la tutela del Ministerio de Cultura o del Consejo de Administración, sino por la recepción que ciertas audiencias han realizado de algunas de nuestras propuestas expositivas". Entonces, ¿por qué se ha ido? Pues porque piensa que ya no tiene nada nuevo que aportar y, sobre todo, que no es la persona adecuada para liderar los cambios que este museo, si quiere seguir siendo una institución viva y dinámica, tendrá necesariamente que realizar en los próximos años.

INTERVENCIÓN DE FRANCISCO BAENA

La ronda de charlas introductorias de la tercera mesa del encuentro se cerró con la intervención de Francisco Baena, director del Centro José Guerrero de Granada desde el año 2015, si bien lleva vinculado al mismo desde su fundación en el año 2000 ("por lo que cuando accedí al cargo, ya conocía cuáles eran sus debilidades y fortalezas", aseguró).

Baena inició su intervención explicando que el Centro José Guerrero es una institución que, más allá de algún apoyo puntual que recibe del Ministerio de Cultura, depende "orgánicamente" de la Diputación de Granada, "tanto para lo bueno como para lo malo". Hace unos años, la institución sufrió una profunda crisis que hizo que incluso estuviera a punto de desaparecer. Afortunadamente la situación se pudo reconducir e incluso se puede decir que el Centro José Guerrero salió reforzado. "Con lo que me quedo de aquella experiencia", señaló, "es con el gran apoyo que recibimos, especialmente en Granada (donde nos sentimos muy queridos) pero también a nivel estatal e incluso internacional".

El Centro José Guerrero es una institución pequeña con un equipo de trabajo muy comprometido y cohesionado que está formado en su totalidad por funcionarios. "Sé que a veces esto puede suponer un problema, pero en nuestro caso no lo es", quiso precisar Francisco Baena. "La gente que trabaja en el Centro José Guerrero está muy comprometida con lo que hace, aunque eso sí, tienen muy claras sus condiciones laborales y, lógicamente, no renuncian a ellas. A veces esto puede restar cierta flexibilidad, pero yo no quiero presionar por ese lado pues después de los años conflictivos por los que hemos pasado, creo que ahora lo prioritario es conseguir una estabilidad que permita dar continuidad al proyecto", añadió.

Al depender "orgánicamente" de la Diputación de Granada no tienen ninguna autonomía para buscar recursos externos. "El presupuesto que manejamos es el que aprueba anualmente Diputación", contó Baena. "Y con eso, gestionándolo lo mejor que podemos, nos tenemos que apañar". Por ejemplo, no tienen acceso directo a los ingresos generados por la venta de los libros que publican. Ingresos que van directamente a la caja única de la Diputación que, eso sí, parece que ahora muestra una mayor predisposición a apoyar el proyecto (cabe señalar a este respecto que en los últimos años no ha hecho ningún recorte presupuestario).

Tras esta introducción y para evitar la dispersión ("algo a lo que suelo tender", confesó), Baena lo que hizo fue leer un texto que había escrito expresamente para el encuentro. Resumimos aquí algunas de las ideas del mismo.

En este texto, tras aclarar que no quería meterse en la siempre "espinosa cuestión de las alianzas público-privadas", Francisco Baena nos recuerda que "dirigir es orientar". "Director, directora es quien decide el rumbo que se ha de tomar. O, en todo caso, [quien decide] las maniobras necesarias para mantener dicho rumbo". Es, por tanto, alguien que tiene que guiar. Y al hacerlo no debe olvidar la pregunta contenida en el título de esta tercera sesión del encuentro: "¿hacia dónde vamos?". Una pregunta que es, en última instancia, una interpelación "por el sentido, por el relato, por el deseo".

Para pensar cómo podemos confrontarnos a esta pregunta, Baena considera que debemos vincularla con otra que, a su juicio, también es clave: "¿de dónde venimos?". En su opinión, si se traza una línea que vaya de la respuesta a esta segunda pregunta (respuesta para la que contamos con la experiencia de hechos ya acontecidos), a la primera pregunta, se podrá comprender mejor el lugar en el que estamos situados, "valorar las inercias y las energías movilizadas, los cauces en los que merece la pena insistir".

En este sentido, Francisco Baena plantea en su texto la necesidad de revisar y reivindicar una iniciativa pionera en el Estado español que es poco conocida: la Red de Espacios Museísticos (REM), asociación predecesora de ADACE que intencionadamente compartía las siglas de la banda liderada por el carismático Michael Stipe. Parafraseando unos versos de su canción *Imitation Of Life*, incluida en el álbum *Reveal* que se publicó el mismo año en el que se fundó la Red de Espacios Museísticos, Baena considera que lo que querían los impulsores de esta red era "hacer algo más grande", "mejorar las cosas"².

Dichos impulsores eran directores de museos periféricos recién creados o en vías de creación que no solo compartían "un mismo ideario de servicio público", sino también la firme convicción de que había que avanzar en la optimización de los recursos disponibles.

La idea de fundar esta red surge de una conversación informal que en otoño de 2001 mantuvieron en Bilbao Yolanda Romero (la anterior directora del Centro José Guerrero de Granada), Javier González Durana, que en aquel momento estaba trabajando para inaugurar ARTIUM, y el propio Francisco Baena. En esa reunión se habló, entre otras cosas, de la necesidad de no conformarse con el estado de cosas existente y de trabajar para contribuir a generar estructuras y dinámicas organizativas que permitieran profundizar en un proceso de colaboración inter-institucional.

Al poco tiempo, al grupo fundacional se unen otros directores, como Carlota Álvarez Basso (Museo de Arte Contemporáneo de Vigo-MARCO) o María Jesús Abad (Museo Patio Herrero de Valladolid). Y de forma colectiva se va elaborando un documento-declaración, titulado originalmente *Los acuerdos y las colaboraciones estratégicas*, que se presenta públicamente en la edición de 2002 de ARCO. En ese documento se plantea que los integrantes de esta red asumen la

² Los versos de la canción de REM que cita son *You want the greatest thing / The greatest thing since bread came sliced*. Se podrían traducir como: *Quieres lo más grande / Lo mejor desde que se inventó el pan de molde*, "frase hecha que se usa para encomiar hiperbólicamente algún invento que se considera que puede mejorar significativamente la vida de las personas", escribe Francisco Baena.

necesidad de renunciar a lo que describen gráficamente como el "prima donnismo", al tiempo que se comprometen a establecer alianzas estratégicas entre ellos que posibiliten, por ejemplo, realizar co-producciones ("a las que denominan proyectos compartidos"), generar programas de actividades conjuntos o tener un "intercambio patrimonial fluido".

Por circunstancias de muy diversa índole, la Red de Espacios Museísticos, como tal, apenas pudo desarrollar sus propuestas programáticas, pero lo que sí consiguió, en opinión de Francisco Baena, es que fuera creciendo el interés por el nuevo modelo de colaboración inter-institucional que proponían. Un modelo en el que profundizaría ADACE, la organización que tomó el testigo de REM y que en poco tiempo logró aglutinar a un nutrido grupo de directores de museos y centros de arte contemporáneo del Estado español. Esta organización impulsa, por ejemplo, la creación de un "código de buenas prácticas" que terminaría asumiendo el Ministerio de Cultura y que, a juicio de Baena, ha posibilitado una mayor "articulación profesional del sector".

Del papel clave jugado por esta Red de Espacios Museísticos también da cuenta el hecho de que muchas de las ideas y reivindicaciones incluidas en el documento-declaración que REM presentó en la edición de 2002 de ARCO, se incorporaron al plan estratégico para las artes visuales que el Ministerio de Cultura, a través de su Dirección General de Bellas Artes, aprobó en el año 2011. Un plan que contó con el apoyo de las principales asociaciones del sector, incluida la Asociación de Directores de Arte Contemporáneo de España (ADACE), pero que, según Baena la coyuntura política-económica impidió desarrollar. "Creo que ahora que está al frente del Ministerio de Cultura a alguien como José Guirao, que conoce de primera mano las necesidades del sector, es un buen momento para intentar reactualizarlo y reactivarlo", señaló.

Francisco Baena concluyó su charla recordando la tercera línea estratégica de este plan: "fomento y re-ordenación del patrimonio artístico contemporáneo". Una línea estratégica que, de algún modo, actualizaba la idea de potenciar un "intercambio patrimonial fluido" postulada en el documento fundacional de la Red de Espacios Museísticos.

Entre los objetivos que se planteaban dentro de esta línea estratégica estaba el de "completar las colecciones de los museos de arte moderno y contemporáneo a través de una política activa de depósitos temporales de larga duración". Para ello se proponía la puesta en marcha de un fondo estatal de las artes que contribuyera a "reordenar y acrecentar el patrimonio artístico contemporáneo de carácter público". Fondo que gestionaría una institución específica de nueva creación, el Centro Nacional de Recursos para las Artes, "de la que nunca más se supo". Se trata de una propuesta que, según Baena, vale la pena rescatar y en la que de nuevo Francia -donde ya existe una institución, el Centre national des arts plastiques (Cnap), que cumple esa función- podría servir de modelo.

DEBATE

En el debate que se abrió tras la charla de Francisco Baena el primero en intervenir fue Juan Antonio Álvarez Reyes quien señaló que a él la creación de un fondo estatal no le parece la mejor idea. A su juicio es mejor que el Estado realice aportaciones específicas a todas las instituciones dependientes de otras administraciones y que sean estas las que decidan por su cuenta qué es lo que deben adquirir para completar sus colecciones. "Esto es, que no sea el Estado quien decida cómo se invierte ese dinero, igual que ahora no lo hace con las instituciones no estatales -el MACBA, el IVAM...- a las que realiza aportaciones, pues creo que de esa manera se cae es un

dirigismo que no sería adecuado", explicó. En este sentido, Álvarez Reyes considera que sería más productivo exigir que se garantizara que los fondos de la colección nacional pública que, gestionada por el Museo Nacional Centro de Arte Reina Sofía, ya posee el Estado, pudieran estar a disposición del resto de las instituciones museísticas públicas del país, algo que ahora no siempre ocurre.

Marta Gili aseguró que, en realidad, eso también sucede en Francia, donde cuesta mucho trabajo que las grandes instituciones como el Centro George Pompidou, el Museo del Louvre o el Museo d'Orsay hagan préstamos a otras más pequeñas. En cualquier caso, ella sí cree que la creación de un fondo estatal o nacional para las artes puede resultar útil.

Tomando como referencia el caso francés, Gili comentó que el Centre national des arts plastiques (Cnap), que tiene el mismo régimen estatutario que el Jeu de Paume y otras instituciones museísticas, recibe dinero del Estado tanto para adquirir como para producir obras, y logra cubrir un espectro mucho más amplio que, por ejemplo, el Pompidou. Cabe mencionar aquí que el Cnap tiene un jurado que se renueva cada tres años y que está compuesto por especialistas de diferentes museos, coleccionistas privados y agentes culturales independientes. Son ellos los que deciden tanto las obras que se adquieren como las obras / proyectos en curso que se apoyan.

Juan Antonio Álvarez Reyes replicó que él cree que esto funciona en Francia porque es un modelo de Estado muy centralizado. A ello habría que añadir que el presupuesto para las artes visuales del que dispone el Ministerio de Cultura galo es sustancialmente más generoso que el que tiene el español. "Y sabemos que eso, al menos a medio plazo, no va a cambiar", señaló. "Por ello creo que es mucho más útil y prioritario pedir que se haga un reparto más equitativo del dinero disponible entre los distintos museos que hay distribuidos por todo el Estado", insistió.

Respecto a lo comentado por Álvarez Reyes, Marta Gili quiso matizar que si bien es verdad que el modelo francés es muy centralista, en el caso del Cnap no lo es tanto. "Más bien sucede al contrario", aseguró. "La mayoría de las obras que adquiere se van distribuyendo por instituciones repartidas por todo el país. Solo una parte pequeña se queda en París". Es decir, incluso se podría decir que el Centre national des arts plastiques está, de algún modo, funcionando como una herramienta de descentralización. Gili es consciente de que el caso francés es diferente al de España o Alemania, pero eso no impide que se establezcan pautas para que el organismo que se crea aquí esté obligado a atender las necesidades de los museos públicos dependientes de las administraciones no estatales.

La cuestión, según Álvarez Reyes, es que cada centro tiene sus propias políticas de adquisición, sus propios patronatos y expertos. Entonces, ¿por qué tiene que haber una comisión externa que decida qué es lo que tienen que comprar? Si ya hay museos que están recibiendo dinero del Estado, ¿por qué los demás han de conformarse con una selección de obras que ellos no deciden y que en muchos casos no se van ajustar a las líneas de trabajo que están desarrollando. "¿No sería más lógico que, al menos en coyunturas de escasez presupuestaria como la actual, ese dinero se repartiera de manera proporcional y equitativa, estableciendo para ello unos criterios claros, y que después fueran los propios centros quienes decidieran, en función de sus propias políticas y necesidades programáticas, cómo se invierte dicho dinero?", planteó.

Benjamin Weil considera que la creación en España de una institución estatal a la manera del Cnap francés podría ser positiva si consigue (re)articularse de forma efectiva una red de museos y

centros de arte con los objetivos y la cohesión de esa experiencia seminal que fue la Red de Espacios Museísticos de la que había hablado Francisco Baena. "De este modo se consigue construir un banco común de obras que le sirven tanto a tu institución como a las demás", señaló.

Pasando a otro tema, Daniel Castillejo señaló que en relación a la cuestión de cómo se articula la relación entre lo público y lo privado, debemos ser conscientes de que en España lo que hay es un modelo mixto, a medio camino entre el estadounidense, donde la cobertura pública es muy limitada, y el de Francia y otros países europeos. La apuesta por este modelo mixto desde la década de 1990 ha propiciado la creación de fundaciones que se financian tanto con dinero público como con capital privado, siendo el primero, en la mayoría de los casos, proporcionalmente mucho mayor.

"Artium es un ejemplo de esto", indicó. La mayor parte de su presupuesto lo aportan las administraciones públicas de las que depende, con la Diputación Foral de Álava a la cabeza, aunque también cuenta con financiación de diversas empresas como Euskaltel, el Grupo Vocento o Kutxabank. Empresas que forman parte tanto del patronato de la institución, como de su comité ejecutivo (que es el que aprueba las adquisiciones que se realizan, los convenios que se firman...). A su juicio, es desproporcionado el poder que estas empresas poseen en la institución, sobre todo si se tiene en cuenta que su aportación no llega ni al 15%.

A juicio de Daniel Castillejo, en España, para intentar imponer el modelo norteamericano se ha fomentado durante los últimos años un "descrédito sistemático de lo público". "Este descrédito es lo que se busca, por ejemplo, cuando se dice insistentemente que hay demasiados museos", advirtió.

En este sentido, Castillejo confesó que la presión por disminuir el peso de lo público frente a lo privado es una de las razones que ha motivado -o, al menos, precipitado- su decisión de dejar la dirección de Artium. Hace unos meses le dijeron que la aportación al museo por parte de las administraciones públicas ya había llegado a su techo y que si quería crecer tenía que buscar el dinero en el sector privado. Algo que él, que considera que los museos tienen una "responsabilidad social institucional" que se debe poner siempre en primer plano, no está dispuesto a hacer.

Marta Gili volvió a intervenir para señalar que no se puede obviar que una gran parte de la ciudadanía ve la cultura -y, especialmente, el arte contemporáneo- como una actividad que solo le interesa a un sector muy minoritario de la población y que, por tanto, no es necesario darle más dinero del que ya se le da. "Esta visión está muy extendida también entre los políticos", advirtió. "La mayoría de ellos en el fondo no creen que estemos realizando una labor de servicio público". Esto, según Castillejo, tiene que ver con algo que ya había señalado en la segunda sesión del encuentro: los políticos actuales, salvo escasas y honrosas excepciones, son "profundamente incultos". Y cuando eso sucede es normal que la cultura tenga un papel cada vez más irrelevante.

En este punto del debate tomó la palabra Nekane Aramburu que alertó de la creciente tendencia a integrar en los patronatos de los museos a representantes de entidades patrocinadoras privadas que han sido designados directamente por las instituciones políticas de las que [los museos] dependen. Eso está provocando que dichos patronatos estén integrados, casi en su totalidad, por personas con un perfil netamente político, con todo lo que eso implica, y que en ellos apenas haya expertos. A este respecto Manuel Segade señaló que el hecho de que los patronatos estén

integrados por expertos y profesionales independientes tampoco garantiza que los museos vayan a tener más estabilidad, pues así ocurre en Holanda que es, según Segade, es un país con una gran fragilidad institucional en el ámbito artístico contemporáneo.

Aramburu también quiso preguntarle a Marta Gili qué es lo que piensa, desde la perspectiva de haber estado al frente durante más de diez años de un centro de arte parisino, de la aparición en los últimos años de una nueva constelación de iniciativas museísticas privadas, como por ejemplo la Fundación Galerías Lafayette, la Fundación Louis Vuitton o la Fundación Carmignac.

Gili explicó que, efectivamente, en estos años una serie de grandes fortunas que estaban coleccionando arte contemporáneo, en gran medida como forma de remarcar su pertenencia a una suerte de élite o grupo exclusivo, han dado el paso a la creación de sus propias fundaciones. Lo hacen para darse visibilidad, pero también, en no pocas ocasiones, para obtener beneficios fiscales. Hay casos bastantes "llamativos", como el de la Fundación Carmignac que ha abierto un centro de arte en una pequeña isla francesa, Porquerolles, donde hasta ahora a nadie se le había permitido construir nada. O el de la Fundación Luma, creada por la coleccionista suiza Maja Hoffmann, que, según Marta Gili, prácticamente ha comprado la ciudad de Arles.

Respecto a esto, David Barro considera que lo que habría que plantearse es si sería mejor que estas grandes fortunas, en vez de invertir en arte contemporáneo, lo hicieran, por ejemplo, en un museo de coches. "Independientemente de que me puedan gustar más otros modelos, a mí me parece bien que inviertan en arte contemporáneo. Ni me molesta el dinero público, ojalá hubiera más, ni me molesta el dinero privado..., lo único que creo que habría que hacer es controlar, como decía antes Marta Gili, de dónde viene dicho dinero", subrayó.

El problema, según Juan Antonio Álvarez Reyes, es que quienes diseñan y deciden las políticas culturales crean que ese es el único modelo viable y al que, por tanto, también se tiene que plegar lo público. Un modelo basado en la espectacularización que acaba generando un efecto llamada que, como ya había apuntado en la mesa anterior Daniel Castillejo, tiene indudables peligros.

En la línea de David Barro, a Álvaro Rodríguez Fominaya tampoco le molesta que haya grandes fortunas invirtiendo dinero en arte contemporáneo, pues lo que están haciendo es "enriquecer el ecosistema" por su propia cuenta y riesgo. Más criticable le parece que existan, por ejemplo, premios a nombres de un mecenas privado que se financian (casi) en su totalidad con dinero público.

Manuel Segade, por su parte, planteó que este es un debate que va a estar cada vez más presente en el sector. También comentó que al igual que David Barro no comprende esa desconfianza sistemática que hay en el mundo artístico y cultural español "hacia el rico que decide invertir en arte". Un ejemplo paradigmático de esto le parece el rechazo generalizado que ha provocado en Madrid la reciente cesión, a cambio de su rehabilitación, de una de las naves de Matadero a la Fundación Sandretto Re Rebaudengo. "Se trata de un edificio que estaba abandonado y del que el Ayuntamiento de Madrid, su propietario, no podía hacerse cargo. ¿En qué perjudica que haya una fundación privada que se haga cargo del mismo?", señaló. Sobre esta cuestión concreta, Luisa Espino quiso puntualizar que el rechazo deriva no tanto de la cesión en sí, sino de que se considera una cesión discrecional. Es decir, lo que se critica es la decisión arbitraria de ceder la nave a esta fundación y no a otra.

David Barro insistió que a su juicio es un peligro generalizar con el tema de lo privado. "¿Qué sería, por ejemplo, del arte en Portugal sin dos fundaciones privadas como Gulbenkian y Serralves?", planteó. Para Benjamin Weil en esta problemática es clave la cuestión de la responsabilidad. Él considera que las administraciones públicas deben establecer de forma muy clara cuáles son las condiciones que ha de cumplir una entidad privada que quiere poner en marcha una institución artística con misión de servicio público. O, dicho con otras palabras, deben generar un marco jurídico y administrativo que controle y garantice que estas entidades trabajan con el mismo grado de responsabilidad y compromiso social que las instituciones públicas.

Daniel Castillejo volvió a tomar la palabra para incidir en otra cuestión que se había apuntado en el debate y que le parece muy interesante: la posibilidad de que los museos se unan para adquirir conjuntamente obras y luego compartirlas. "Esto es algo por lo que yo llevo abogando desde hace mucho tiempo, pero la legislación actual, que concibe el patrimonio como una cosa intocable, no lo permite", explicó. Castillejo explicó que lo que sí ha podido hacer Artium es prestar obras de forma gratuita a todos los museos que se las piden, siempre y cuando estos garanticen que van a estar en condiciones de climatización y vigilancia adecuadas.

A este respecto, Juan Antonio Álvarez Reyes aseguró que aunque el préstamo gratuito es una práctica bastante generalizada en España, hay instituciones públicas que no la están ejerciendo. Además, se está empezando a extender también la tendencia a cobrar una tasa administrativa por parte de algunos museos.

Nekane Aramburu contó que en las Islas Baleares también ha empezado a cobrar esta tasa administrativa la Miró Mallorca Fundació. Tasa que incluso le ha llegado a pedir al museo Es Baluard en cuyo patronato está el Ayuntamiento de Mallorca que es la administración de la que depende dicha fundación. En este sentido, Aramburu propuso que los miembros de ADACE suscribieran un acuerdo de colaboración por el que se comprometieran a que sus museos y centros de arte solo cobrarán tasas administrativas a las instituciones que previamente se las hubieran exigido a ellos.

En relación a esto Francisco Baena señaló que él tiene muy claro que se debe facilitar siempre el préstamo de obras, "pues de lo que se trata es de difundir el patrimonio", aunque entiende que algunas instituciones están recurriendo al cobro de tasas porque necesitan recursos. Por su parte, Juan Antonio Álvarez Reyes comentó que compartía la propuesta de Nekane Aramburu de que los miembros de ADACE suscribieran un acuerdo para que los museos que forman parte de esta asociación no se cobren tasas administrativas entre sí. A su juicio también se debería hacer un esfuerzo para intentar llegar acuerdos en otros aspectos como los correos o el transporte.

En este punto del debate, Marta Gili y Manuel Segade hicieron referencia a otros gastos desproporcionados y/o sin demasiado sentido que a menudo se han de pagar cuando se organiza una exposición. Gili contó que en Francia hay video-artistas que han llegado a un acuerdo con el Centro George Pompidou para que cada vez que este preste una obra suya, quien la pide, además de abonar las correspondientes tasas administrativas, pague una tasa por derechos de reproducción. Segade, por su parte, explicó que él tomó conciencia de lo ilógico y arbitrario que puede llegar a ser el tema de los derechos de autor en la muestra *La batalla de los géneros* que organizó el Centro Galego de Arte Contemporánea-CGAC en 2007. Muestra en la que tuvieron que pagar más de 3.000 € por la reproducción de un vídeo de un minuto y medio que documentaba una acción.

Benjamin Weil volvió a intervenir para introducir en el debate el tema del micro-mecenazgo. A este respecto, Weil contó que en el Centro Botín ha desarrollado una suerte de campaña de micro-mecenazgo que le está dando resultados muy positivos. "De algún modo la iniciamos sin darnos cuenta", explicó. "Cuando se puso en marcha el Centro Botín, se decidió que había que cobrar una entrada para ver las exposiciones, pero que para poder establecer una relación más estrecha con el público local, a los cántabros no se les cobraría dicha entrada. Esto provocaba ciertos problemas jurídicos y para resolverlo lo que hicimos fue lanzar un pase especial para los nacidos o empadronados en Cantabria por el que podían acceder de forma ilimitada a todas las exposiciones que organizara el museo por solo dos euros".

La iniciativa ha tenido un gran éxito: se han vendido más de 170.000 mil pases y, además, aunque este es vitalicio, muchos de los que lo adquieren, una vez transcurre un año, se dirigen al centro con la intención de volver a abonar otros dos euros. En este sentido, Benjamin Weil considera que quizás sea buena idea empezar a hacer como en Reino Unido, donde muchas instituciones museísticas colocan una urna a la entrada para que quien lo desee pueda dejar en ella un donativo. A este respecto, Nekane Aramburu contó que en Es Baluard tienen un día, los viernes, en el que lo hacen. "Y la verdad es que recaudamos una cantidad de dinero bastante significativa", aseguró.

A juicio de Álvaro Rodríguez Fominaya, el debate sobre cómo se puede abordar una diversificación de las fuentes de financiación de los centros y museos de arte contemporáneo públicos es fundamental, "pues si el Estado se retira, como está haciendo ahora, no podemos quedarnos con los brazos cruzados". Más allá de que por razones operativas o de supervivencia sea legítimo buscar nuevas fuentes de financiación, Daniel Castillejo considera que lo que no se puede dejar de hacer es exigir a las administraciones públicas que no se inhiban de su responsabilidad con el arte y la cultura.

Rodríguez Fominaya añadió que él piensa que la autofinanciación a través del micro-mecenazgo también contribuye (o puede contribuir) a que las instituciones museísticas se integren en su tejido social. En relación a esto, Benjamin Weil contó que el pase especial para los nacidos o empadronados en Cantabria del que acababa de hablar ha propiciado que muchos de los que lo han adquirido han empezado a sentir que la institución les pertenece. "Y eso no ocurría antes", aseguró.

Al hilo de la cuestión de cómo crear vínculos afectivos, Marta Gili volvió a tomar la palabra para plantear la necesidad de reflexionar sobre el "creciente divorcio" que existe entre las instituciones museísticas y el público (especialmente el local). "Los museos han dejado de seducir, de crear deseo. Y si no te seducen, no vas. Esto lo estoy viendo muy claramente en Barcelona, donde casi ninguno de mis amigos y conocidos va a los museos que hay la ciudad, ni siquiera al MABCA o al MNAC", indicó. Según Gili para revertir esta situación lo primero que se ha de hacer es tomar conciencia de que no existe un solo tipo de público y que, por tanto, debes diseñar una programación que se adapte a todos tus públicos potenciales. Una programación que, a su vez, debe tener continuidad para que tus distintas audiencias sepan que siempre va a haber en el museo alguna exposición o actividad que les interesa.

El problema, según Daniel Castillejo, es que en el ámbito del arte -y especialmente del arte moderno y contemporáneo- lo que seduce a un público más mayoritario suele ser caro y, por

tanto, no está al alcance de los presupuestos cada vez más reducidos de la mayoría de las instituciones museísticas del Estado español. Marta Gili contestó que es consciente de ello, pero que la cuestión es buscar un equilibrio en la programación entre exposiciones y actividades más y menos costosas, tratando de conectar, en la medida de tus capacidades presupuestarias, con la mayor cantidad de públicos posibles. Y eso, a su juicio, no siempre se está haciendo, al menos en Barcelona que es lo que ella más conoce.

Álvaro Rodríguez Fominaya coincide con Marta Gili en que es necesario pensar cómo seducir a tus diversos públicos potenciales y que en la combinación estratégica de exposiciones más mayoritarias y minoritarias quizás esté una clave fundamental para conseguirlo. A este respecto recordó que en 2007, el Centro Atlántico de Arte Moderno (CAAM), del que entonces era director, logró un número de visitantes que hasta entonces nunca había tenido con una programación que incluyó tanto una exposición dedicada a Paul Klee como otras más minoritarias dedicadas a Joseph Kosuth o a proyectos en torno al cambio climático de una veintena de artistas.

Para Gili algo muy importante es que "el boca a oreja funcione, de modo que la gente tenga deseo de contar que ha ido a tu exposición, como lo tiene de contar la última serie que ha visto", aunque entiende que esto no siempre es fácil en el caso del arte contemporáneo.

Daniel Castillejo intervino de nuevo para señalar que en relación a la cuestión de cómo generar deseo no se debe olvidar que los factores contextuales son determinantes. "Si estás en París, seguramente tendrás público potencial para casi cualquier cosa que hagas. Si estás en Córdoba o en Vitoria, lo vas a tener más difícil. Si tienes un buen presupuesto, tu abanico de posibilidades va a ser mucho mayor que si tu presupuesto es pequeño... En fin, creo que el tema de los públicos es muy complicado y exige analizarlo, como comentamos en la segunda sesión del encuentro, a muchos niveles", subrayó.

Ya en el tramo final del debate, Marta Gili indicó que está convencida de que los nuevos públicos van a cambiar cómo se organizan y presentan las exposiciones, condicionando el tipo de experiencia que se vive en los museos. En realidad, de algún modo lo están haciendo ya. En el SMOMA (San Francisco Museum of Modern Art), por ejemplo, se le pide a conservadores y comisarios que en las muestras que organizan haya un espacio específico dedicado a las redes sociales. "Esto irá cada vez a más", aventuró. "Por ello creo que es fundamental empezar a reflexionar sobre cuál es, en este nuevo contexto, la función y misión que han de tener los directores de museos".

Tras expresar su temor a las posibles consecuencias de esta deriva, Benjamin Weil planteó que los centros y museos de arte contemporáneo tienen la responsabilidad de "fomentar el sentido crítico", de "contribuir a generar una mirada más compleja sobre el mundo". A eso, en su opinión, no se debe renunciar bajo ninguna circunstancia. Marta Gili aseguró que ella está completamente de acuerdo, pero piensa que además de favorecer la reflexión crítica, [el museo] también ha de posibilitar el "gozo del descubrimiento". "Y para que el visitante pueda sentir este gozo, tiene que haber un reconocimiento. Si no es así, no funciona", advirtió.