

**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.